جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن

The Impact of Strategic Intelligence and Knowledge Management on Achieving the Competitive Advantage in Telecommunication Companies in Jordan

إعداد

شذى سليمان عطية أبو محفوظ

بإشراف الدكتور: صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال- كليـة الأعمال

حزيران / 2011

تفويض

أنا الموقع أدناه " شذى سليمان أبو محفوظ " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المنظمات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : شذى سليمان أبو محفوظ .

التاريخ : 2011/6/18

التوقيع :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

" أثر الذكاء الإستراتيجي و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإتصالات في الأردن " .

وأجيزت بتاريخ :2011/6/18

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل المغربي	رئيسا	
الدكتور صباح حميد آغا	مشرفا	
الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد	ممتحنا خارجيا	

شكر و تقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه الحمد لله الذي يسر لي من الوقت والجهد والعزيمة ما أعانني على إتمام هذه الدراسة، والصلاة و السلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آل بيته الأطهار وبعد ....

أتقدم في البداية بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور صباح حميد آغا الذي كان عونا لي في إنجاز هذه الرسالة على أكمل وجه، وأشكره على سعة صدره ونصحه وإرشاده لي طوال فترة هذه الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد الذي كان عونا لي في إنجاز هذه الرسالة على أكمل وجه.

وأتقدم بجزيل الشكر لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط وهم: الأستاذ الدكتور الفاضل عبد الناصر نور والأستاذ الدكتور الفاضل محمد عبد العال النعيمي، والأستاذ الدكتور الفاضل نجم العزاوي، والدكتور الفاضل ليث الربيعي، والدكتور الفاضل عدنان شاهر الأعرج، لما قدموه لي طيلة فترة دراستي في الجامعة.

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

شذى سليمان أبو محفوظ

الإهداء

إلى قدوتي ومنارتي ومن له نهر من الحب يجري في شرياني

وعشق سليمان في وجداني إلى أبي الغالي

إلى من لها حبي وإحساني وروحي وحناني

إلى من جميل الود أهديها ومن لها نفسي وما فيها

أمي الحنونة

إلى من هم لحياتي خير أنس وبهاء .... إخوتي وأخواتي

إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني........ أساتذتي الكرام

أسمى معاني الصداقة والمحبة إلى كل من ساعدني

لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي.......

شذى سليمان أبو محفوظ

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال والملاحق

أثر الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن

إعداد : شذى سليمان عطية أبو محفوظ

إشراف الدكتور : صباح حميد آغا

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى قياس أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين بابعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، بالإضافة إلى فحص أثر إدارة المعرفة بابعاده (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن وهدفت أيضا إلى تقصي أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في تلك الشركات.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (49) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (74) فردا من موظفي المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن، كما تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد تم الإستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة مثل: معامل (Cronbach Alpha) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
2. وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

The Impact of strategic intelligence and knowledge management on achieving the competitive advantage in Telecommunication Companies in Jordan

Prepared by: Shatha Suleiman Abu Mahfouz

Supervised by: Dr. Sabah Hameed Aga

Abstract

The present study aimed at measuring the impact of strategic intelligence for manager for its removal (foresight ، visioning and motivating) in achieving competitive advantage in telecommunications companies in Jordan، as well as to examine the impact of knowledge management for its removal (knowledge acquisition، sharing and transfer of knowledge and the use of knowledge) in achieving competitive advantage in telecommunications companies in Jordan and also aimed to explore the impact of strategic intelligence for managers and knowledge management in achieving the competitive advantage (quality of service) in those companies.

To achieve the objectives of the study، the researcher designed questionnaire included (49) items، to gather preliminary information from the study sample، which consisted of (74) members of staff at senior and middle management level in telecommunication companies in Jordan، has also been collecting and analyzing data and test hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Several statistical methods has been used to achieve the objectives of this study such as: (Cronbach Alpha) coefficient and averages and standard deviations. and after analyzing of the study data and testing hypotheses، the study found a number of result، most notably:

1. There was statistical significant effect of strategic intelligence (foresight، visioning، motivating) to achieve competitive advantage (quality of

service) in telecommunication companies in Jordan at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$).

2. There was statistical significant effect of knowledge management (knowledge acquisition، sharing and transfer of knowledge، the use of knowledge) to achieve competitive advantage (quality of service) in telecommunication companies in Jordan at the level of significance

   ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) : المقدمة

(1-2) : مشكلة الدراسة و أسئلتها

(1-3) : فرضيات الدراسة

(1-4) : أهداف الدراسة

(1-5) : أهداف الدراسة

(1-6) : حدود الدراسة

(1-7) : محددات الدراسة

(1-8) : أنموذج الدراسة

(1-9) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1) : المقدمة

تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيس لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة ومواجهة التحديات البيئية من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة . إذ إن التحديات الكبيرة التي تجابه منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين من عالمية الاقتصاد وتحرير الأسواق وثورة المعلومات وما يتبعها من التغيرات المتسارعة وشدة المنافسة تحتم على هذه المنظمات الاستجابة لها برؤية واضحة تمكنها من استشراف المستقبل وتجبرها على التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى تبني أساليب واستراتيجيات حديثة تمكنها من مواكبة التطورات المستمرة وترتقي بها إلى مستوى المنافسة العالمية (Tari، 2005: P.182) .

ولقد أدى الازدياد الحاد في المنافسة بين المنظمات في عالم اليوم إلى البحث عن الميزة التي تمكن المنظمة من التفوق على المنافسين الآخرين للحفاظ على ديمومتها وبقائها في السوق. وحتى تستطيع تحقيق هذه الغاية يجب على المنظمات أن تتبنى أساليب الذكاء الاستراتيجي كأساس لجميع أعمالها وعملياتها ، وكذلك البحث عن الفرص الجديدة في السوق بما يتلاءم ويتواءم مع قدراتها ومواردها. ولقد دفع ذلك جميع مديري الإدارات العليا في المنظمات الصناعية والخدمية في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى ، في البحث عن أفضل السبل والوسائل الإدارية بهدف تحسين قدرات منظماتهم التنافسية ، ويتساءل الكثيرون ماذا يفعل القادة الناجحون للارتقاء بمنظماتهم إلى مصاف المنظمات العالمية world-class companies والعمل على إيجاد الطرق التي تمكنهم من الوصول بمنظماتهم إلى مستوى التميز Level of excellence(Silva، et.al.، 2005: P.68) .

وهناك عدد كبير من المنظمات التي لا زالت تهمل وبشكل واضح أهمية المعرفة وإدارتها وما لها من تأثير على تحسين أدائها ، كما وأن بعض المديرين لازالوا لا يدركون معنى المعرفة و كيفية إدارتها وما أبعادها وكيفية تأثيرها على عملهم . علما بأن عدم الإدراك هذا يعد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذه المنظمات، وإنحسار قدرتها على مواجهة التحديات في بيئة عملها و الوقوف في وجه المنافسة الخارجية.

(1-2) : مشكلة الدراسة و أسئلتها

من الواضح أنه في ظل العالمية والانفتاح على الأسواق الأخرى أدى ذلك إلى تزايد حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة ، لذلك فإن تبني نمط قيادي واضح المعالم أصبح من الضروريات التي لا غنى عنها، وذلك لما له من تأثير إيجابي في التنبؤ ومواكبة المتغيرات البيئية السريعة والمختلفة ، ولا سيما تلك التي تعيشها المنظمات في هذه الأيام. وقد لا تكترث بعض المنظمات بضرورة توظيف القيادة الممارسة وذات الكفاءة فيها لتستطيع المنافسة، بل وأكثر من ذلك فإن المراكز القيادية فيها باتت غاية يحلم بها المديرون غير المؤهلين للوصول إليها لاستغلالها لتحقيق مصالحهم الشخصية وتحسين أوضاعهم المالية والاجتماعية، متجاهلين بذلك أهمية دورهم الرئيس في هذا المنصب، وهو العمل على تحسين أداء هذه المنظمة وضمان استمراريتها وتخطيط وتنظيم ورقابة العمل فيها للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة، من خلال تمتعهم بمهارات الذكاء الإستراتيجي.

ولمواجهة المتغيرات العالمية هذه فإن المنظمة تحتاج إلى مدخل ومعارف تساعد في تحقيق ميزة تنافسية لها في إطار الصناعة التي تعمل بها.

وبناء" على ما سبق فإنه من الممكن تحديد أبعاد مشكلة الدراسة الحالية من خلال الأسئلة الآتية:

أولا : هل الذكاء الاستراتيجي المتمثل ب (البصيرة ، الرؤية ، التحفيز) يقود الى تحقيق قيادة ناجحة تساعد في توليد ميزة تنافسية ؟

ثانيا : هل لإدارة المعرفة مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية ؟

ثالثا : هل الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة يحققان ميزة تنافسية في شركات الاتصالات في الأردن ؟

(1-3) : فرضيات الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة واستنادا إلى ما خرجت به الدراسات السابقة ومعطيات الأدب النظري وإعتمادا على المتغيرات المرغوب فحصها فقد استطاعت الباحثة صياغة الفرضيات التالية :-

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي للمدير(البصيرة ، الرؤية ، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ؟ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبصيرة المدير في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية المدير في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المدير في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (إكتساب المعرفة ، تقاسم المعرفة ، استخدام المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ؟ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ؟ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقاسم المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ؟ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ؟ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من الذكاء الاستراتيجي للمدير (البصيرة ، الرؤية ، التحفيز) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، تقاسم المعرفة ، استخدام المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية؟ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

(1-4) : أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها في كونها تتناول موضوع الذكاء الإستراتيجي للمدير الذي يعد من الموضوعات المهمة في حياة منظمات الأعمال ومنها شركات الاتصالات في الأردن، ومن المعلوم أن شركات الاتصالات في الأردن هي في مجملها من المنظمات حديثة التكوين في بلد تسعى فيه جميع المنظمات إلى التوسع والنمو . ويمكن إبراز أهم جوانب الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. يمكن اعتبار الدراسة مهمة كونها تتناول مهارات الذكاء الإستراتيجي للمدير.

2. يمكن اعتبار هذه الدراسة مهمة لأنها تتعلق بقطاع الاتصالات في الأردن .

3. يمكن اعتبار هذه الدراسة مهمة كونها تتناول الذكاء الإستراتيجي للمدير متاثرا بإدارة المعرفة.

4. يمكن اعتبار هذه الدراسة مهمة لانها سوف تقدم نتائج وتوصيات يمكن اعتبارها ضرورية لتحفيز هذا القطاع الإستراتيجي وتهيئته للمنافسة مع مثيلاته من المنظمات ذات نفس الاختصاص .

(1-5) : أهداف الدراسة

إن الغرض الرئيس من هذه الدراسة يتركز في التعرف على مدى تمتع المدير بمهارات الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن. إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. قياس أثر الذكاء الإستراتيجي للمدير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن.

2. فحص أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن.

3. تقصي أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن.

4. التوصل إلى مجموعة نتائج وتقديم التوصيات المناسبة في ضوئها.

(1-6) : حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالحدود المكانية والحدود البشرية والحدود الزمانية والحدود العلمية كما يلي :-

الحدود المكانية :

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات الاتصالات العاملة في الأردن و البالغ عددها 4 شركات وهي شركة زين للاتصالات ، شركة الاتصالات الأردنية (أورنج) ، شركة أمنية للاتصالات ، شركة إكسبرس.

الحدود البشرية :

إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تمثل العاملين في شركات الاتصالات في الأردن، من شاغلي المواقع الإدارية العليا و الوسطى.

الحدود الزمانية :

المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة هي فصلان دراسيان (2010 – 2011) .

الحدود العلمية :

تم الاعتماد على متغيرات الذكاء الإستراتيجي، وهي (البصيرة ، الرؤية ، التحفيز) المحددة من قبل Maccoby (2001 ،58-59) ولقد تم اختيار هذه الأبعاد لضرورات الدراسة ولتوفر المصادر عن الأبعاد المختارة، وبما يتعلق بأبعاد إدارة المعرفة فقد تم اختيار الأبعاد التالية (اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة، استخدام المعرفة) المحددة من قبل كثير من الكتاب مثل Turban E. (2002)،

Laudon & Laudon(2001) ، Skyrme D.J. (2001) ،McElory M. and others (2003) ،

وأما ما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على ميزة جودة الخدمة (Quality of Services).

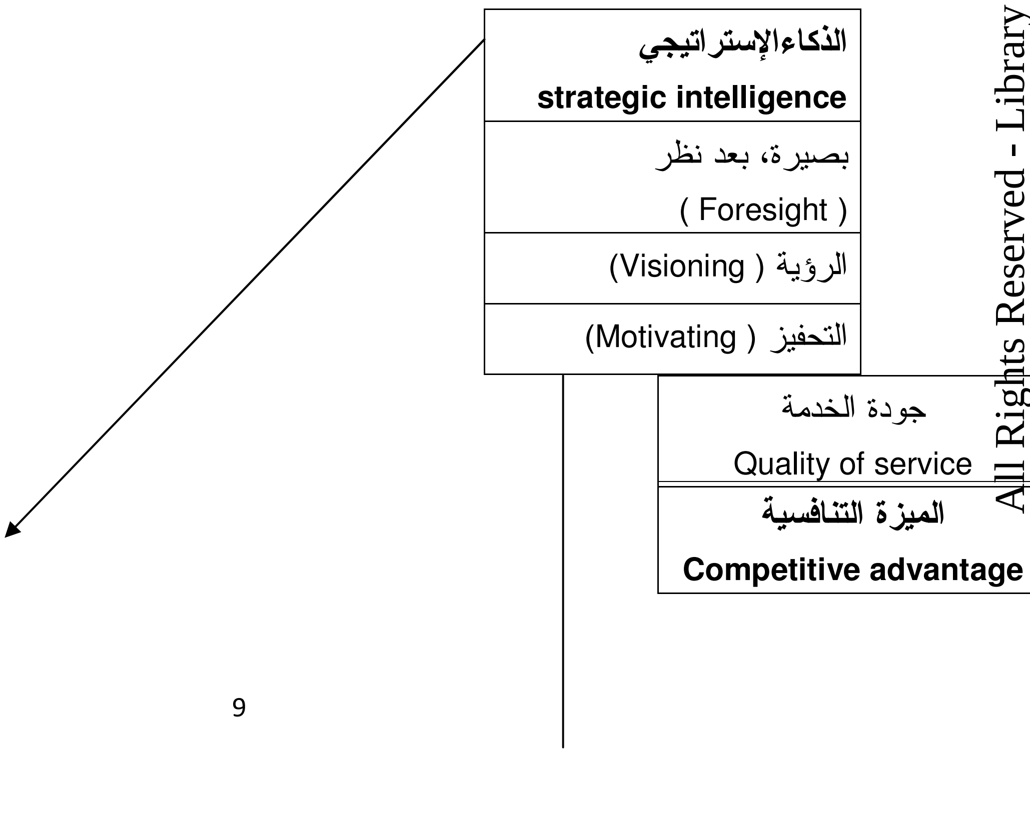
(1−7) : محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة فيما يلي :-

- قلة الدراسات النظرية والعملية حول موضوع الذكاء الإستراتيجي.
- قلة المراجع المتوفرة عن أبعاد الذكاء الإستراتيجي حيث أنه موضوع جديد في الإدارة.
- الصعوبات المتعلقة بعملية جمع البيانات كون الاستبانة تم توزيعها على المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية.

(1−8) : أنموذج الدراسة

المتغير المستقل 1



المتغير المستقل 2

إدارة المعرفة **Knowledge Management**
اكتساب المعرفة knowledge acquisition
تقاسم ونقل المعرفة sharing and transfer of knowledge
استخدام المعرفة the use of knowledge

(1-9) : التعريفات الإجرائية

الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence) : هو مقدرة بعض القادة على الإحساس بإشكالات العمل وقدرته على التمتع ببصيرة وبعد نظر والتفكير المنظم ورؤية وتبصر في المستقبل؛ تجعله قادرا على تصور وتخيل مسبق للإشكالات التي قد تقع في العمل سواء" للشركة أو للعاملين فيها، ومحاولة إيجاد الحلول المسبقة لها قبل وقوعها ، وذلك بترغيب مرؤوسيه بطرق مختلفة أهمها الحوافز التي تعطى لهم إضافة إلى الكثير غيرها؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم (Maccoby ،2005).

البصيرة أو بعد النظر (Foresight) : أولى أولويات البصيرة أو بعد النظر هي الكفاءة، وهي القدرة على التفكير في القوى الواضحة والجلية التي لا يمكن قياسها بمقياس خاص ولكنها تقوم بتشكيل مستقبل الإنسان والمجتمع، وتعني الإحساس بدنو موجة اقتصادية مما يسهل علينا التعامل معها والاستفادة منها أي ركوب هذه الموجه والاستفادة من المعطيات الاقتصادية المتوفرة (Maccoby،2005).

الرؤية أو التبصر في المستقبل (Visioning) : إن الرؤية السديدة تكمن في القدرة على استعمال البصيرة والتفكير بطريقة نظامية في عمل الشيء المثالي والملائم، إن الرؤية السديدة ليست بركوب الموجة إلى المستقبل فقط وإنما بتوجيه هذه الموجة بالاتجاه السليم، وإن الرؤية السديدة في استعمال البصيرة التي يتمتع بها بعض الأشخاص في التفكير بطريقة منهجية، وحتى يكون هؤلاء الأشخاص المثل الأعلى في استعمال مقدرتهم على التبصر بالأشياء الغيبية، وتوجيه جميع الأفكار في الاتجاه الذي يخدم إسلوب البحث العلمي بشكل عام (Maccoby، 2005).

الترغيب (Motivating) : الترغيب هو القدرة على حمل الناس على اعتناق هدف مشترك لتنفيذ الرؤية، وهذا يتطلب القدرة على الاستماع لمعرفة ما الذي يحرك الناس، وإن التحفيز ينعكس في اتخاذ القرارات الجريئة والقاسية التي قد تؤذي بعض الأشخاص ولكنها بالمحصلة تؤدي إلى منفعة المنظمة بإيجاد جهاز عامل لدى مدير المنظمة يؤمن بالأهداف التي يضعها المدير وتنفيذها بلا تردد (Maccoby، 2005).

إدارة المعرفة (Knowledge Management) :

يعرف Newman)، (1 : 1999 إدارة المعرفة بأنها " مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها ".

أما Bertles)، (2 : 1999 فيعرف إدارة المعرفة بأنها " إدارة المنظمة باتجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة "، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة.

اكتساب المعرفة : هي القدرة على خلق واكتساب المعرفة التي تمتلكها المنظمة لكن يجب عليها بداية وضع الأساسات والسياسات اللازمة لتمكينها من اكتساب المعرفة، أي أن على المنظمة تهيئة الأفراد العاملين لديها وتطوير قدراتهم الاستيعابية للمعرفة من خلال وضع الاجراءات والسياسات اللازمة لهذه الغاية، وأيضا توفير كامل قنوات الاتصال الضرورية لتمكين العاملين من الوصول إلى مختلف مصادر المعرفة سواء أكانت داخلية أم خارجية منها، كما أن اكتساب المعرفة التي تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث

تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى المنظمة استيعاب ذلك(Nonaka & Tackeuhi،1995).

تقاسم ونقل المعرفة : هي تبادل العاملين المعرفة بينهم سواء داخل أو خارج مكان العمل أو بين أعضاء الفريق الواحد، وهذا التبادل هو الذي يحقق للشركة الميزة التنافسية، إذ إنه لا يكفي الشركة أن تنشىء المعرفة فقط، بل عليها أن تتيح المناخ المناسب لتقاسم هذه المعرفة بين أفرادها وليس باحتكارها من قبل بعض الأشخاص، إن هذا التقاسم يعمل على جعل الأفراد العاملين في المنظمة يستفيدون من المعرفة المتاحة والمناسبة بالشكل الصحيح وفي الظروف والمواقف المناسبة في الوقت المناسب، وكذلك فإنه على على أي شركة أن تضع خطة واضحة لتقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين فيها، وأن تعمل على إتاحة المناخ الملائم وتوفير الإمكانات المناسبة لذلك (نجم ، 2005).

استخدام المعرفة : هي قدرة المنظمة على جعل المعرفة متاحة الاستخدام لجميع العاملين فيها، وكذلك فإن نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وإن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك فإن المعرفة قوة كبيرة إذا طبقت لصالح المنظمة (العلي ، 2005).

الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات (Barney & Fuerst، 1995) . ويرى الغالبي وإدريس (104:2009) أن الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على

توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو اي شيء يميز المنظمة تمييزا" إيجابيا" عن منافسيها من المنظمات الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها من أجل البقاء و الاستمرار والتميز.

جودة الخدمة (Quality of Service): يشير مفهوم الجودة في هذا النموذج إلى نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة الأخرى التي تعد جزءًا أساسيًا من قواعد اللعبة

التنافسية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تعزيز الجودة له سمات ومتطلبات يجب أن تتوافر لتحقيقه، مثل الاستمرارية في الخدمة التي تقدمها المنظمة والجمالية أي مظهر الخدمة، وأخيرًا الأداء ككل

(Parasuraman، etal، 1994) .

ويرى آل فيحان (2007) أن جودة الخدمة هي تصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدى بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة.

لذلك فإن ما يقترحه النموذج في هذا الخصوص هو إيجاد وتقديم خدمات جديدة أو مطورة ذات خصائص وأشكال فريدة تختلف عن ما يقدمه المنافسون. ولا شك ان قدرة المنظمة على الاتصال بالزبائن وتبادل المعلومات والملاحظات التي من شأنها أن تعزز وتطور ما يلزم تغييره أو تطويره من منتجات وخدمات إلى

الأفضل، لإعطاء الزبون صورة جديدة عن الخدمة لتبقيه في حالة ارتباط دائم معها ولا يكون عرضة لاستقطاب من قبل المنظمات المنافسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولا : الإطار النظري

(2−1) : الذكاء الإستراتيجي

(2−2) : إدارة المعرفة

(2−3) : الميزة التنافسية

ثانيا : الدراسات السابقة

(2−4) : الدراسات السابقة باللغة العربية و باللغة الأجنبية

(2−5) : اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أولا : الإطار النظري للدراسة

(2–1) الذكاء الإستراتيجي :

(2–1–1) مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

يرى Service and Arnott (2004) أن الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى التفوق الإستراتيجي. ولهذا فعلى المنظمات أن تسعى إلى تطوير قادتها من مرحلة التفكير الإستراتيجي إلى مرحلة القيادة الإستراتيجية. ويكون ذلك من خلال تطوير القدرة على تفسير الأحداث ووضع الإستراتيجيات الملائمة لمعالجة جميع الأمور التي تؤثر على الخطط الإستراتيجية. كما بين كل من Service and Arnott (2004) أن الخيال والقدرة على توظيف المعلومات الإستراتيجية المناسبة التي تتطلب الكثير من المتطلبات كالتوقيت والغريزة والدهاء والتخيل والمرونة والخبرة والقدرة على تسهيل وتفسير الأحداث حال وقوعها وبالطريقة الصحيحة.

إن الذكاء الإستراتيجي يطور نموذج القيادة المرحلية التي وضعها Hersey (1985) و Blanchard (2003) والتي تؤكد على أن المدير الفاعل يجب أن يفرق بين الأشياء النظرية في الخطة والأشياء العملية المتوافرة بين يديه. وهذه هي المقدرة على التحليل والاستنتاج ومعرفة متى وأين هو الوقت المناسب للإعلان عن محتوى الخطة، وكذلك تنفيذ الخطة والعمل من أجل التوافق حتى تنفذ الخطة من خلال مشاركة الأفراد العاملين في تنفيذ الخطة Service)،2006(.

ويبدأ الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر Service (2006) بالإحساس بالوقت وفهم الظروف المحيطة وقياس ردات الفعل المحتملة والواقعية كما هي وليس كما نتمنى لها أن تكون. كما يرى أيضا أن الذكاء الإستراتيجي هو في فهم واقعي للوضع القائم لتطوير الإستراتيجية المناسبة والملائمة ، وبشكل أساسي الوضع العملي للخطة الذي يمكن تنفيذها .

ولدى مناقشة موضوع الذكاء الإستراتيجي علينا بالبداية أن نفهم أننا نبدأ وبدون وعي وبإسلوب غير كفء، ثم يتطور الموضوع إلى العمل بطريقة واعية وبإسلوب أكثر كفاءة. وفي النهاية فإننا نصل إلى خطة ذات كفاءة عالية. وهذه هي المراحل التي تمر فيها عملية الذكاء الإستراتيجي والتي تعد خطوات أساسية لبناء أسلوب نموذج ذكاء إستراتيجي متكامل (Service، 2006).

فالذكاء الإستراتيجي ليس حلما بشأن المستقبل، ولكنه نظرية ثاقبة يتم البناء عليها من خلال العمل التطوعي المتواصل وعبر التواصل مع جميع المستويات، و باختصار فإن الخطة هي إنجاز من خلال دراسة هادئة ورزينة وربط جميع المعطيات معا، للوصول في نهاية المطاف إلى خطة متكاملة من خلال العمل المشترك لجميع الأفراد العاملين (Keller and Berry ، 2003).

يدرك المدير لخطة الذكاء الإستراتيجي أن جميع المديرين الآخرين والعاملين معه يريدون أن يروا أنفسهم مطورين للخطة من خلال مواهبهم الشخصية. ومن خلال عمل قدمه Wheatley (2001) في خطة الذكاء الإستراتيجي يقول إذا استطاع المدير شحذ همة العاملين معه وإضاءة الطريق لهم لتنفيذ الخطة المقترحة، وخاصة الذين يتمتعون بروح عالية من العطاء دون كلل فإن هذا المدير سيكون مسرورا وسعيدا في نفس الوقت (Wheatley، 2001).

ويضيء إطار خطة الذكاء الإستراتيجي للمدير طريقه، وتدله نحو التوجه الأسلم لاتخاذ القرارات المناسبة والجيدة لجني ثمار هذه القرارات، وليس المقصود بإطار الخطة أن نحدد الخيارات المتاحة فقط، ولكن المساعدة في استخلاص أنسب القرارات مع وجود مجال للمناورة أثناء تنفيذ الخطة. ولهذا ليس من الذكاء

الإستراتيجي التركيز على شخص بمفرده ولكن التركيز على جميع العاملين والمديرين، وسؤالهم المباشر والدائم عن تنفيذ الخطة وعن المدة اللازمة للتنفيذ هل هي (5-10-15) سنة ؟ (Service،2006).

وتدور خطة الذكاء الإستراتيجي حول التحديات المتزايدة التي تواجه عالم الأعمال منذ بداية الألفية الثالثة، والتي تدور حول الإبداع والحماس وديناميكية المنظمات عندما يكون هناك أعمال يستوجب بذل الجهد من أجل إنجاحها وتطويرها بحيث يوفر الفرصة للنجاح والتألق لجميع المنظمات وبالسرعة الضرورية، وأثناء تنفيذ خطة الذكاء الإستراتيجي فإن على الإدارة أن تتحول إلى قيادة مباشرة، عندما تبدأ العمل مع الأشخاص الذين يستطيعون التفكير بإسلوب منهجي كمتعلمين ومثقفين وكما هم مديروهم أيضا. وبالتالي فإن الجميع بحاجة إلى أن يقوم المديرون بدفع الناس تجاه النجاح بإسلوب أو بآخر وبالحوافز الملائمة (Cortada and Hargraves،1999).

لذلك فإن فهم الإدارة والقيادة في المنظمات بطريقة فنية وعلمية هي المقدمة الأولى لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث أن على الجميع أن يبدأوا بالتعلم والتعليم وتطبيق المفاهيم الحقيقية للقيادة الإستراتيجية في جميع مجالات الأعمال المختلفة ولجميع المنظمات على النحو الموصى به في خطة تطوير الذكاء الإستراتيجي (Service،2006).

وتصبح الإستراتيجية نوعا من الذكاء ممثلة بحياة كل شخص من العاملين لتنفيذ خطة الذكاء الإستراتيجي، لأنها وبالمحصلة، هي التفكير والعمل معا على مستوى جميع العاملين لتنفيذ الخطة. وبالتالي فإن تنفيذ الخطة يستوجب عمل أكثر من فرد واحد، بل يجب عمل جميع الأفراد العاملين معا لتحديد أين تتجه منظماتهم باتجاه النجاح وبالتالي النظر لتحديد أين يتجه العالم بأكمله، من أجل ضمان أن منظماتهم موجودة في هذا السياق لمجاراة العالم كله في تطوره نحو الأفضل والنجاح (Service،2006).

وبينت بعض الدراسات اهتمام بعض الشركات الكبيرة في برامج الذكاء التنافسي، والذي تطلب تخصيص استثمارات كبيرة في مجال جمع المعلومات التنافسية وتحليل هذه المعلومات، وبيان أثر هذه المعلومات، واستخدامها في مجال الإدارة الإستراتيجية بشكل يتمتع بنوع من الذكاء الإستراتيجي للمدير (Mockler،2001).

نحو نظام الذكاء الإستراتيجي

إن جودة التخطيط الإستراتيجي تعتمد على جودة المعلومات التي تم جمعها، إذ إن الخطة الإستراتيجية لا يمكن أن تكون أحسن من المعلومات التي جمعت لأغراض الخطة. ولقد تم التركيز على نظام الذكاء الإستراتيجي من خلال الاعتماد على اختيار المعلومات الضرورية وتجميع المعلومات الضرورية وتحليلها لصياغة الإستراتيجية. وهذه هي الأسس التي اتبعت للتخطيط الإستراتيجي. وأيضا المعلومات التي يتم معرفتها عن نوايا المنافسين كونها تعد المفتاح الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي

. (Montgomery and Weinberg،1998)

تصميم خطة الذكاء الإستراتيجي

يأخذ تصميم خطة الذكاء الإستراتيجي في الحسبان الهدف الذي وضعت من أجله. وهناك حاجة إلى بعض الطرق لتجنب تكديس كميات هائلة من المعلومات التي لا معنى لها وبالتالي التركيز الضيق الذي يضيع المعلومات المهمة وذات المصداقية. ومن المعلوم أن الهدف الحقيقي من خطة الذكاء الإستراتيجي هي

المساعدة للوصول إلى هدف المنظمة المطلوب. وبمعنى آخر التركيز على النواحي الإيجابية والمهمة وذات المصداقية والإبتعاد عن الإحصاءات والبيانات السلبية التي لا معنى لها أي التي لا تخدم عملية إعداد الخطة (Montgomery and Weinberg،1998).

فاعلية القيادة:

ويرى McShane & VonGlinow (2005) أن القائد يجب أن يكون قادرا على التأثير والتحفيز وإعطاء المجال لوحدات الأعمال داخل المنظمة للمنافسة وبفاعلية، وإن استقرار المنظمة بعد عملية التغيير تبدو أمرا بالغ الأهمية لاستمرار نجاح هذه المنظمة. ويعطي الكاتبان سبع كفاءات لفاعلية الإدارة كما يلي:

- الذكاء العاطفي .
- التكامل .
- المحرك (التحريك) .
- القادة المحفزون .
- الثقة بالنفس .

- الذكاء .
- معرفة العمل الذي تقوم به المنظمة .

فالقائد الذي يتمتع بهذه القدرات والمهارات يكون من القادة الذين يتمتعون بإمكانات القيادة بغض النظر عن نمط القيادة المتبع.

ويرى Maccoby (2005) الذكاء الإستراتيجي على أنه مقدرة بعض القادة في الإحساس بإشكالات العمل وقدرتهم على التمتع ببصيرة وبعد نظر والتفكير المنظم وكذلك رؤية وتبصر للمستقبل؛ تجعلهم قادرين على تصور وتخيل مسبق للمشاكل التي قد تقع في العمل سواء" للشركة أو للعاملين فيها، هذا بالإضافة إلى محاولة إيجاد الحلول المسبقة لها قبل وقوعها ، وذلك بترغيب العاملين في العمل بطرق مختلفة التي منها وأهمها الحوافز الكافية وغيرها الكثير من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم .

وتستخلص الباحثة بأن الذكاء الإستراتيجي: يمثل القدرات المتوفرة لدى القادة بحيث تتوفر في شخصيتهم الأبعاد التي أشار إليها Maccoby (2005) وهذه الأبعاد هي : البصيرة وبعد النظر (Foresight)، الرؤيا (Visioning)، التحفيز والترغيب (Motivating)، التفكير المنظم (System Thinking) وأخيرا الشراكة (Partnering) .

(2-1-2) أبعاد الذكاء الإستراتيجي :

(2-1-2-أ) البصيرة أو بعد النظر (Foresight) : ورد في كتابات Maccoby (2005، 58) أن أولى أولويات البصيرة أو بعد النظر هي الكفاءة ، وهي القدرة على التفكير في القوى الواضحة والجلية والتي لا يمكن قياسها بمقياس محدد ولكنها تقوم بتشكيل مستقبل الإنسان والمجتمع، وهي تعني الإحساس باقتراب موجة اقتصادية مما يسهل علينا التعامل معها والاستفادة منها أي ركوب هذه الموجه وتوجيهها في الاتجاه الصحيح والاستفادة من المعطيات الإقتصادية المتوفرة. لذلك فإن كثيرا من مختبرات الأبحاث قد تنبأت منذ أكثر من ثلاثين عاما بأن الاتصالات ستكون علامة من علامات العصر الحديث، وإن القليل من العاملين في

مختبرات الأبحاث قد تنبؤوا ببصيرتهم إلى أن التكنولوجيا الرقمية ستكون سمة العصر القادم. أيضا، فإن هؤلاء القلة القليلة المتبصرة قد واجهوا كثيرا من المصاعب ليس لقلة ذكائهم؛ ولكن لأن رؤساءهم لم يكونوا يمتلكون نفس البصيرة التي يتمتع بها هؤلاء، بأنه سيأتي اليوم الذي يمكن فيه نقل المعلومات والأشياء السمعية لأماكن بعيدة باستعمال التكنولوجيا الرقمية وهو ما نراه هذه الأيام على أرض الواقع .

ويشير Miles and Keenan (2002) إلى أن البصيرة هي طريقة المشاركة المنتظمة لجمع المعلومات عن الحاضر والمستقبل طويل الأمد للوصول إلى رؤية لبناء عملية تهدف إلى الوصول إلى قرارات مشتركة من أجل عمل الخطة المستقبلية وكذلك القدرة على تنفيذها. ولذلك فإن التبصر ينطوي على الجمع بين العوامل الرئيسية للتغيير وكذلك مصادر المعرفة، من أجل تطوير الرؤى الإستراتيجية والمعلوماتية الاستباقية. وبنفس القدر من الأهمية، فإن التبصر في كثير من الأحيان يهدف بصراحة إلى إنشاء شبكة

عملاء لتوصيل المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، التي تتماشى بطريقة أفضل مع سياسة المنظمة وغيرها من التحديات الآخرى.

ومن المعلوم أن الأفكار الأولية للتبصر ربما كانت في كثير من الأحيان ضعيفة نظريا، مما ينعكس سلبا على الخطة، وهذا ما يستوجب أن يستمر الإنسان في عملية التبصر وتطوير ملكتها حتى تؤتي ثمارها بشكل جيد في النهاية Fuller and Loogma ،(2005).

(2-1-2-ب) الرؤية (Visioning) :

ما الذي يجعل المنظمة ناجحة، هل يعود ذلك إلى القيادة، التكنولوجيا أم المنتوج. هنالك من يدعي بأن نجاح أي منظمة هو بسبب هذه العوامل وعوامل آخرى. إلى أن حجر الأساس لنجاح المنظمة في الألفية الثالثة هو القيادة. وخصوصا القيادة صاحبة الرؤية. لذا يتطلب من المنظمة استخدام الأدوات الفاعلة في تعزيز الجدارات القيادية الحرجة، مثل التدريب، البحث والتطوير والموارد البشرية وغيرها، ويؤكد كل من (2001) Yearout وMiles و Koonce على أن القيادة الجيدة تعتمد بشكل أساسي على الرؤية الثاقبة، وليس أية رؤية وإنما الرؤية تؤكد على الذكاء والعاطفة وما هو داخل النفس البشرية، إذ يرون أن الرؤية هي شيء نريد الوصول إليه ونطمح لتحقيقه Yearout)،Miles، Koonce، (2001:31 .

ويوضح (2005) Maccoby أن الرؤية السديدة تكمن في القدرة على استعمال البصيرة والتفكير بطريقة نظامية في عمل الشيء المثالي والملائم. ويشير كذلك إلى أن الرؤية السديدة ليست بركوب الموجة إلى المستقبل ولكن بتوجيه هذه الموجة بالاتجاه السليم. وعليه، فإن الرؤية السديدة هي في استعمال البصيرة التي يتمتع بها بعض الأفراد في التفكير بطريقة منهجية، وحتى يكون هؤلاء الأفراد المثل الأعلى في

إستعمال مقدرتهم على التبصر بالأشياء الغامضة، ليس فقط بركوب الموجة ولكن بتوجيه هذه الموجة وجميع هذه الأفكار في الاتجاه الذي يخدم رؤية هؤلاء الأشخاص بشكل عام. كما أن بعض الأشخاص الفنيين الجيدين قادرون على التبصر في المستقبل واستجلاء الأمور، ولديهم القدرة في النهاية على ركوب الموجة واختراع الأشياء الفنية التي تخدم التكنولوجيا المعاصرة. ولأن الآخرين فشلوا في فهم كيف يتصرف هؤلاء الناس من خلال الأنظمة التي يضعونها أو يخترعونها لذلك أطلق على هؤلاء الأشخاص الذين يمتلكون الرؤية السديدة بعض المسميات التي تتناسب مع أوضاعهم ومنها الرئيس التنفيذي أو المدير التنفيذي.

ويعبر Taylor (2002) من أن الرؤية تعتمد على شخصية القائد. إذ إن شخصية القائد الناجح هي التي تدفعه لتوظيف جميع الأساليب المحفزة للمرؤوسين لتحقيق رؤية القائد وبطريقته في إدارة الشركة. لذلك فإن الرؤية النبيلة من أجل تحقيق الأهداف طويلة المدى تعود إلى افتراض مفاده أن شخصية القائد تعتبر المحرك الرئيسي لها، بينما القائد غير الفاعل ينقصه الرؤية السديدة أو الرؤية الثاقبة. في حين يشير Krantz (1998) أن هناك ارتباطا وثيقا بين الرؤية وبين شخصية القائد الناجح، إذ إن شخصية القائد تعود إلى مقدرته في إلهام الآخرين لتحقيق رؤيته وذلك بجعل الآخرين يؤمنون بتصوراته.

ومن وجهة نظر Dubrin (2005) فإن القائد الناجح هو الذي يقوم بتحصيل المعلومات من المصادر التالية قدر الإمكان حتى يستطيع خلق الرؤية المطلوبة وتوليدها :

I. أن يكون لديه حدس خاص حول التطورات في مجال عمله.

II. الاستعانة بمختصين في صنع التنبؤات المستقبلية ذات الصلة بنوع عمل القائد .

III. إشراك مجموعة العمل في إعطاء تصوراتهم لتحسين أداء المنظمة.

IV. الرجوع إلى التقارير السنوية والبحوث والدراسات الإدارية لمعرفة رؤية المنظمات الأخرى.

V. الرجوع إلى أعضاء المنظمات والأصدقاء ومعرفة وجهات نظرهم وأحلامهم المستقبلية.

VI. توليد الاتفاق بين رؤية جميع وحدات العمل داخل المنظمة الواحدة وبما ينسجم و رؤية المنظمة ككل.

توليد الرؤية الواضحة للقائد : (Creating a Clear Leadership Vision)

وعبرت (2008) Pauison على أن الرؤية يجب أن تكون واضحة وواقعية. ومن أجل وضع هذه الرؤية موضع التنفيذ، وعلى القائد أن يسأل نفسه مجموعة أسئلة واضحة، وهذه الأسئلة هي:

- ما الشيء المثالي والأفضل ؟
- أين نحن الآن ؟
- ماذا يجب أن نفعل لنصل إلى القمة ؟
- هل هناك إمكانية لعقولنا أن تقوم بإستيعاب كل الإحتمالات المقترحة ؟

وهنا يتوجب على القائد الناجح امتلاك إجابات واضحة ومحددة عن هذه الأسئلة. وعليه أيضا أن يكون متحمسا لرؤيته، إذ أن القائد المتحمس لرؤيته كثيرا ما يكون ملهما للآخرين. وعلى القائد ايضا أن يكون مستعدا لتطوير أفكاره عبر أفكار الأشخاص الذين لهم علاقة بالموضوع الذي يفكر فيه.

ويشير DeSpirt (2008) إلى أن الأشياء المحيطة بالقائد قد تكون ملهمة له في وضع الرؤية السديدة والواضحة. فمن الأشياء التي تلهم القائد في تحديد رؤيته هي عمله وعائلته وخبرته العملية وإمكاناته المالية والصحة التي يتمتع بها القائد. وربما تكون أحد هذه الأشياء وليس كلها هي التي تسهم في إلهام القائد لرؤيته.

وحتى تكون رؤية القائد فاعلة، يرى McCrimmon (2008) أن الرؤية يجب أن تكون هي المحفز للعاملين، وخير مثال على ذلك رؤية (John F. Kennedy) والتي عبر عنها بكل وضوح وقال أن رؤيته هي إيصال رجل إلى سطح القمر بنهاية الستينات من القرن العشرين. ولقد كانت هذه الرؤية فاعلة جدا في

تحفيز العاملين في برنامج الفضاء الأمريكي. حيث استطاعت الولايات المتحدة الأمريكية بجهود المهندسين والعلماء من وضع هذه الرؤية في موضع التنفيذ. وتحقق حلم Kennedy بوصول أول رجل إلى سطح القمر في بداية السبعينات في القرن العشرين. ولقد كانت رؤية Kennedy محفزة لسببين، الأول: أنه كان يؤمن بتنفيذ رؤيته إيمانا صلبا لا يتزعزع. والسبب الثاني: أنه وضع جدولا زمنيا لوصول أول رجل أمريكي على سطح القمر في خلال عشر سنوات وهذا ما تحقق فعلا.

(2-1-2-ج) الترغيب (Motivating): يقول Maccoby (2005) إن التحفيز هو القدرة على حمل الناس على إعتناق هدف مشترك لتنفيذ الرؤية. إذ يتضمن التحفيز نوعا من الاستماع لمعرفة ما الذي يحرك الناس. وكذلك فإن التحفيز يدفع نحو اتخاذ القرارات الجريئة والقاسية التي قد تؤذي بعض الأفراد ولكنها بالمحصلة تؤدي إلى نشر منفعة عامة عبر المنظمة. وغالبا ما يكون هناك عناصر كثيرة لإيجاد

الطريقة التي من خلالها يستطيع القائد أن يلهم بها الآخرين، ومنها المكافأت المجزية لمرؤوسيه. أما ساعات العمل الطويلة والمكافأت الموجلة أو غير المدفوعة فإنها من الأمور التي لا تساعد على التحفيز نحو العمل، وعلى العكس من ذلك فإن ضررها على المنظمة يكون كبيرا جدا. ويعرف (2003) Woods التحفيز بأنه

"القدرة على إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين نحو العمل والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه".

وقد لاحظ (12:1991) Avolio أن بعض الباحثين ينظرون إلى القيادة التي تسعى للتحفيز شيئا غير قابل للبحث، باعتبار أن التحفيز هو من الخصائص الفطرية للقائد، بمعنى أن شخصية القائد (الكاريزما) هي نوع

من الموهبة التي لا يتم اكتسابها أو تغييرها. لذلك كان الاتجاه السائد يقضي بضرورة التعامل مع خصائص القائد الأكثر واقعية. وإن التركيز على خصائص القائد المعاصر تعاني من بعض المشكلات ذات الصلة بالتحفيز، ففي الوقت الذي يكون فيه التحفيز ملحوظا وشائعا في مستويات الإدارة العليا للمنظمة. فإن قيادات القاعدة قد يكون لديهم درجات معينة من التحفيز الملهم من وجهة نظر العاملين لهم. وقد يعمل قادة المستويات الوسطى على تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم، وتحديد أدوارهم وتنمية الأدوار القيادية للملهمين منهم. وهذه الإجراءات تعمل على إلهام العاملين وإمكانية تحقيق ذلك تحدث ولو جزئيا من خلال الاهتمام المشترك بتقدير الأفراد وتحفيزهم. ومثل هذا السلوك يدعم القدرة الإلهامية لدى القائد كونها تجعل العاملين يشعرون بقيمتهم، وتدعم ثقتهم بأنفسهم وإحساسهم بأن قائدهم يستطيع التغلب على العقبات، وبوسعه تقديم العون والمساعدة لهم لمواجهة تحديات العمل المتوقعة.

ويوضح كل من Deci & Flaste (2001) أن الدوافع عادة ما يتم تحريكها من قبل المؤثرات الخارجية ومن أجل الوصول الى المردود المتوقع منها، إلا أن الدوافع تكون عرضه للتغيير. حيث قد تظهر المزيد من الفرص الجذابة، أو وقد تظهر العقبات التي تجعلنا نجني أقل من المردود المتوقع أو تحول دون تحقيقه. في حين يشير Thomas (2001) إلى أن الدوافع الجوهرية هي رغبة تحركها الحاجات الذاتية والتي ينتج عنها فائدة ومتعه عند تحقيقها.

وقد ميز كل من Steers & porter (1975) بين ثلاثة أوجه أساسية للتحفيز، وهذه الأوجه هي:

- ما الذي ينشط ويحرك السلوك الإنساني ؟
- ما الذي يوجه أو يقود السلوك الإنساني نحو هدف محدد أو جهة مقصودة ؟
- ما الذي يبقي السلوك الإنساني بإتجاهه متى ما إنطلق ؟

وعليه فإن دراسة السلوك الإنساني في العمل يرتكز أساسا على قدرة المدير الإداري في فهم الأفراد وحاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم، وتفحص أسباب السلوك الذي يصدر عنهم في مواقف العمل المختلفة. والمقصود بالسلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والحركات والأنشطة التي تظهر بحركات الإنسان المتنوعة (جواد، 32:2010).

(2-2) إدارة المعرفة :

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التي تعد من السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل. وقد احتلت إدارة المعرفة مكانة مرموقة وحيوية في شتى المجالات الإدارية الفنية والتجارية (الصاوي، 17:2007) .

(2-2-1) مفهوم إدارة المعرفة :-

خلال العقد الأخير، وبالتزامن مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة ووصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة، ظهرت إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل" إدارة المعرفة "و"اقتصاد المعرفة " و"مجتمعات المعرفة "وأصبح من المستحيل الإمساك بتعريف محدد لإدارة المعرفة، بسبب كثرة التعريفات وتنوعها، وعدم تبلورها في تعريف جامع مانع واحد(موقع اليسير للمكتبات و تقنية المعلومات،2008). وعليه يمكن أن نعرض بعض التعاريف لإدارة المعرفة، فقد عرفها ياسين (2000 :124) على أنها " : العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل

الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي". ويدخل رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة (ياسين:2000) في ضوء المفاهيم التالية:

- رأس المال الإنساني(القدرات الجوهرية) ويتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة والمهارات والقدرات.
- رأس المال الداخلي (الهيكلي): ويتضمن الاسم التجاري، العلامة التجارية، وحقوق الملكية الفكرية، المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة، و قدرات نظم المعلومات.

- رأس المال الخارجي(رأس مال السوق): و تتضمن هذه الفئة كل من الربحية وولاء المستهلك وقوة الترخيص والامتياز.

وإن دل ذلك على شيء، إنما يدل على أن جوهر عملية إدارة المعرفة هو إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة. بينما عرف هاشم (12:2005) إدارة المعرفة بأنها " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات، و تحقيق تحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز ". في حين عرفها السلمي (17:1998) بأنها" :العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات و الحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات". ثم جاء Sivan (2001) ليعرف إدارة المعرفة بأنها " فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم، تخزين، جمع، مشاركة، نشر واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات، معلومات، خبرة، تقديرات، أبعاد فكرية، أحكام، مبادرات فكرية" . ويعرف (1993) Wiig إدارة المعرفة بأنها "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري ، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية ، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر

قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية". أما كل من (44:1999) Frappaolo & Capshaw فعرفا إدارة المعرفة بأنها الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفء للمعرفة على مستوى المنظمة. ويعرف (5:1998) Gartner Group إدارة المعرفة بأنها عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، واسترجاعها، والتشارك فيها

وتقييمها. ويعرف كل من Fearnley & Horder (25:1997) إدارة المعرفة بأنها إستخدام المعرفة والخبرات والكفايات المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك. ويلاحظ من التعريفات السابقة أن الكتاب عدوا إدارة المعرفة عملية داعمة متشابهة لإدارة الأفراد، فهي تتضمن توليد المعرفة، وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وفائدة المنظمة كلها. وتستطيع الباحثة أن تعرف إدارة المعرفة بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعلومات ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والميزة التنافسية للمنظمة .

العناصر التي تعتمد عليها إدارة المعرفة:

أفضل من عبروا عن إدارة المعرفة هم الذين عرفوا المعرفة أولا، والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى يمكن الوصول إلى المعرفة لا بد وأن تمر المعرفة بمرحلتين قبلها وهي:

– البيانات Data : البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكُتَّاب، و يمكن تعريفها بأنها" مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات" (المغربي، 2002 :29).

_المعلومات Information: تشكل المعلومات محورا مهما في تعريف إدارة المعرفة، ويعرفها المغربي (29:2002) بأنها" عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرار"، بينما يعرف قنديلجي (2005 :36) المعلومات بأنه "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة

بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصا، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها".

وعلى أساس هذين التعريفين وتعريفات آخرى، ترى الباحثة أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات، التي تأخذ شكل أرقام، أو رموز، أو عبارات، أو جمل، لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها وربطت مع بعضها بعضا بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، و يكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب.

_المعرفة Knowledge : المعرفة في اللغة تأتي من المصدرعرف تعريفا ومعرِفة وهي إدراك الشيء على ما هو عليه (المنجد، 1992 :500)، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، فعرفها العلي (2006 :26) بأنها " مزيج من الخبرات والمهارات و القدرات و المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة"، كما عرفها المغربي (82:2002) بأنها" ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان ". وعرفها ياسين (2000 :123) " على أنها "مزيج من المفاهيم، و الأفكار، والقواعد، والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات".

نشأة إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة عملية قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكلية العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير من المعنيين قد عبروا عن هذه العلاقة. إلا أن معظم ما كتب كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي،

أشار Edward Freignebaum إلى " عبارته الشهيرة " المعرفة قوة Knowledge is Power. ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" Knowledge Engineering . ومع ولادة هذا المفهوم استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة .وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة Knowledge Management وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة . (موقع نظم المعلومات و إدارة المعرفة، 2007) وفي النصف الأخير من تسعينيات القرن المنصرم أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

أنواع المعرفة :-

للمعرفة أنواع عدة إلا أن الشائع منها يقع تحت عنوانين هما:

المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) : " هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للأخرين، وقد تكون هذه المعرفة هي مجموعة من المهارات والخبرات المتراكمة، وسميت ضمنية لأنها مخفية و غير ظاهرة للعيان" Polanyi ،(47 : 1966).

المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) :" وهي المعلومات الموجودة في أرشيف الشركة كالسياسات والإجراءات ومعايير عمليات التشغيل والتقارير، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب"

(Polanyi، 1966 ،) 47 .

أهمية إدارة المعرفة

أشار بعضهم (العلي، وآخرون، 2006 :27) إلى أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى ثلاثة تحديات وهي:-

1. كيفية اقتفاء أثر الزبائن و خدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية.
2. كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
3. الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلية التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين و ولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل. وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل و تعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة

(الصاوي، 2007 :22) .

أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة في داخل أي منظمة بشكل عام (موقع مؤسسة المناطق الحرة،2006) إلى:

1-تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.

2-تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

3-تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

4-زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر.

5-تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

6-تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها بمثيلاتها.

7-تكوين مصدر موحد للمعرفة.

8-إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

9-توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية.

10-المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.

11-تساهم إدارة المعرفة في رفع أداء الموظفين .

12-إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصناع القرار قادرين على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدم الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير.

تميز إدارة المعرفة عن باقي الإدارات الأخرى في المنظمة.

تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المنظمة. فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم عمليات إدارة المعرفة، التي غالبا ما يقوم أفراد المنظمة المعنيون بالبحث عنها. وقد تلجأ المنظمة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها. وتنطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للمنظمات

التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم توفر الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من منظمات الأعمال لماهية عملية إدارة المعرفة وما تنطوي عليه من فوائد. وبالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس (المغربي، 2002 :186).

وفي الآونة الأخيرة أصبح ينظر إلى المعرفة على أنها حجر الأساس بالنسبة إلى جميع المنظمات. إذ أنها "العامل الذي يولد الرؤى، والمكون الذي يقود تفكير الناس، والقدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية، كما أن المعرفة هي العامل الذي يخلق قيمة للمنظمة "(Wiig،1993:1) و(Coakes،2003:4).

أسباب ظهور إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأسباب (الساعد، حريم، 2004 :83) التي شجعت على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها منها:

1. عولمة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات و تنتقل بسرعة الضوء.
2. قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها و تحليلها.
3. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغييرات المتسارعة في شتى المجالات.
4. تعقيدات السلع و الخدمات.
5. معظم الأعمال و النشاطات تستند إلى قواعد بيانات و معلومات لابد من إدارتها بفاعلية.

وهكذا فمن الضروري أن تدرك المنظمات أن إدارة المعرفة و العمليات الإبداعية هي الوسيلة الأساسية للبقاء في مركز تنافسي قوي في ظل ظروف عمل قاسية صعبة و سريعة التغيير.

خطوات إدارة المعرفة

- يشير Wiig إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة. إذ إن إدارة المعرفة الشاملة تمس العديد من أنحاء المنظمة. ولذلك فإن الإدارة العليا يجب أن لا تدعم إدارة المعرفة فقط، بل أيضا أن تكون مقتنعة بأن هذه العملية مرغوب فيها تماما، وأن هناك خطوات فاعلة يجب عليها القيام بها بهدف إحداث الأثر الإيجابي الفاعل لإدارة المعرفة (Wiig،1994:149). ومن هذه الخطوات :-
- ترتيب الأولويات وتقديم النظرة الشمولية للمنظمة .
- توليد وتوجيه إستراتيجية الشركة لتسهيل توليد المعرفة الفاعلة .
- استغلال واستخدام القدرات المرتبطة بالمعرفة .
- تخصيص الموارد وتوزيعها .
- الطلب إلى مديري الدوائر في المنظمة إدارة المعرفة باعتبارها إحدى موجودات المنظمة .
- وضع السياسات الخاصة بكيفية إدارة المعرفة .
- مراقبة الكيفية التي تتم بها إدارة المعرفة .
- إيجاد الحوافز التي تكفل تشارك الأفراد جميعهم في المعرفة .
- إيجاد الحوافز التي تكفل استخدام الأفراد جميعهم للمعرفة .
- توفير البنى والهيكليات اللازمة لدعم إدارة المعرفة.

قيادة المعرفة Knowledge Leadership

تعتبر عملية قيادة المعرفة أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة. ويشير كل من Prusak (2000:114) و Davenport و (2005:500) Worley و Cummings إلى أنه مع ازدياد الاهتمام بحقل إدارة المعرفة، ومع إزدياد أعداد المنظمات التي بدأت تتجه نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات إدارة المعرفة. ولأهمية الدور الذي تقوم به هذه المبادرات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا بإستخدام ما يسمى بضابط المعرفة Chief knowledge Officer (CKO) أو قائد المعرفة (Knowledge Leader (KL ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في

هذه المنظمات. ويعتبر دور ضابط (قائد) المعرفة من أدوار الإدارة العليا. وبالتالي على قائد المعرفة أن يتحلى بالصفات التالية التي أوردها كل من (Davenport & Prusak (2000:116 و (Wiig (1993:176:

- أن يكون حسن التعليم والتدريب في مجال تخصصه وبارعا فيه بدرجة عالية .
- أن يمتلك معرفة عميقة وواسعة بمستويات المعرفة المفاهيمية.
- أن يكون خلاقا ومبدعا.
- ان يكون قادرا على التصرف بذكاء وبراعة في مختلف المواقف.
- ان يمتلك المهارات البينشخصية Interpersonal.
- أن يكون مؤمنا بقيم المنظمة وأهدافها.

- أن يمتلك خبرة عميقة في بعض مجالات إدارة المعرفة بما في ذلك توليدها وإستخدامها.
- أن يكون على ألفة وحميمية مع المنظمات والتكنولوجيات التي تقود المعرفة.
- أن يمتلك القدرة على إظهار مستوى عال من القدرة المعرفية Knowledge Ability المرتبطة بشكل مباشر بالمكانة المهنية للفرد.

أبعاد إدارة المعرفة

الجدول التالي يوضح نماذج لتحديد أبعاد عمليات وممارسات إدارة المعرفة كما أوردها بعض الباحثين:

جدول رقم (1):

العمليات الأساسية	السنة	الكاتب
• إنشاء المعرفة • الحصول على المعرفة • تنقيح المعرفة • خزن المعرفة • إدارة المعرفة • نشر المعرفة	2002	Turban E.
• الحصول على المعرفة وترميزها • إنشاء المعرفة • تقاسم المعرفة • توزيع ونشر المعرفة	2001	Laudon & Laudon
• الإنشاء • التحديد	2001	Skyrme D.

• الجمع • التنظيم • التقاسم • التعلم • التطبيق • الإستغلال • الحماية • التقييم		
• تحديد المعرفة • إكتساب المعرفة • توليد المعرفة • التحقق من صلاحية المعرفة • نشر المعرفة (صريحة \ ضمنية) • تجسيد المعرفة • تحقيق المعرفة • إستغلال وتطبيق المعرفة	2003	McElory M.

ومن خلال آراء الكتاب والباحثين حول العمليات الأساسية لإدارة المعرفة قامت الباحثة باختيار الأبعاد التي تتناسب ومتطلبات الدراسة الحالية. واختارت الأبعاد التالية (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة).

(2-2-1-أ) اكتساب المعرفة : إن تكوين المعرفة يعد من أهم السياسات لأي منظمة فهو الداعم الأساسي للتعليم والإبداع التنظيمي. وقد أكد على ذلك كل من (961995:) Nonaka & Tackeuchi حيث

أكدا على مدى تعقيد هذه المهمة وأهميتها في نجاح واستمرارية المنظمة على المدى البعيد. كما أن الكثير من الدراسات السابقة أبدت اهتماما كبيرا باكتساب المعرفة ولكن في نطاق محدود جدا دون الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشاملة لهذه العملية، التي تشمل العوامل التنظيمية والبيئية للمنظمة وتؤثر بشكل مباشر على خلق واكتساب المعرفة لديها. كما يرى كل من (Nonaka & Tackeuchi (:961995 أن هنالك عوامل مهمة جدا في عملية خلق واكتساب المعرفة في أي منظمة كانت، ومن أهم هذه العوامل المصدر والقدرة الاستيعابية.

العامل الأول وهو المصدر، والمقصود به هو مصدر المعرفة. إذ إن التعاون أو العلاقات الرسمية بين المنظمات مصدر مهم للمعرفة. كما يمكن اكتساب المعرفة أيضا من خلال التبادل غير الرسمي أو الاجتماعي بين الموظفين فهو مصدر غني بالمعرفة المفيدة للمنظمة. ويعتبر التفاعل بين العاملين داخل المنظمة وبين الأطراف خارجها، كالزبائن أو الموردين أو حتى المنافسين مصدرا للمعرفة الضرورية للمنظمة. نستخلص

مما سبق أن للمعرفة مصادر خارجية مثل العملاء والمنافسين والمنظمات الشريكة، ومصادر داخلية تتمثل بعلاقة وتفاعل العاملين مع بعضهم داخل المنظمة.

أما العامل الثاني الرئيس في عملية توليد المعرفة فهو القدرة الاستيعابية للمنظمة والأفراد العاملون فيها. إذ إن القدرة الاستيعابية للأفراد تتمثل في مدى قابليتهم وقدرتهم على جذب ونقل واستغلال المعلومات والمعرفة التي يحصلون عليها من مختلف مصادرها. وكذلك فإن المقصود بالقدرة الاستيعابية للمنظمة فهي: السياسات والإجراءات التي تتخذها هذه المنظمة التي تعمل على تشجيع وتطوير القدرة الاستيعابية للأفراد العاملين فيها (Nonaka & Tackeuchi ،(1955:99 .

ويرى العلي (2005 : 41) إن القدرة على توليد واكتساب المعرفة أصبح من أهم الميزات التنافسية التي تمتلكها المنظمة لكن يجب عليها بداية وضع الأساسات والسياسات اللازمة لتمكنها من اكتساب المعرفة. أي أن على المنظمة تهيئة الأفراد العاملين لديها وتطوير قدراتهم الاستيعابية للمعرفة من خلال وضع الاجراءات والسياسات اللازمة لهذه الغاية، وأيضا توفير كامل قنوات الاتصال الضرورية لتمكين العاملين من الوصول إلى مختلف مصادر المعرفة سواء أكانت داخلية أم خارجية منها.

إن الطريقة الأكثر مباشرة وفاعلية لإكتساب المعرفة هي شراؤها. ويتم ذلك عادة من خلال شراء منظمة أو استئجار الأفراد الذين يملكون المنظمة أو يعملون فيها. وعند قيام منظمة بشراء منظمة أخرى يكون التركيز في الحصول على مهارات فريق الإدارة العليا. أي أن المنظمة التي تقوم بشراء منظمة أخرى بهدف الحصول على ما تمتلكه هذه الأخيرة من معرفة، إنما تقوم بشراء الأفراد (أي المعرفة الموجودة في عقول هؤلاء الأفراد). وربما تشمل عملية الشراء أيضا شراء معرفة مبينة في شكل وثائق أو في شكل محوسب (حجازي ،91:2005) .

ومن وجهة نظر الملكاوي (2006) أن هناك دورة لاكتساب المعرفة أو حسب ما يسميه بعضهم دورة حياة المعرفة التي تمر بأربع مراحل هي :

- مرحلة النفاذ إلى مصادر المعرفة: وتشير إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتوصل مع من يمتلكونها، وانتشار استخدام الشبكة العالمية (الإنترنت) جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها.

- مرحلة استيعاب المعرفة: ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يمكن فيها من مفاهيم وأفكار محورية. ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة. وهذه الوسائل تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.
- مرحلة توظيف المعرفة: وتعني إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة في وصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.
- مرحلة توليد المعرفة: و تعني استثمار المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة، أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة باستخدام الوسائل الاستباطية والاستقرائية.

(2-2-1-ب) تقاسم ونقل المعرفة : إن تقاسم ونقل المعرفة هي من الأشياء الضرورية التي لا غنى لأية منظمة عنها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وكذلك فإنه من المفترض أن يتبادل العاملون المعرفة بينهم

سواء داخل أم خارج مكان العمل أو بين أعضاء فريق العمل. ويحقق هذا التبادل الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أنه لا يكفي للمنظمة أن تنشىء المعرفة فقط ، بل عليها أن تتيح المناخ المناسب لتقاسم هذه المعرفة بين أفرادها. ويعمل تقاسم المعرفة على جعل الأفراد العاملين في المنظمة يستفيدون من المعرفة المتاحة والمناسبة بالشكل الصحيح وفي الظروف والمواقف المناسبة وفي الوقت المناسب

(نجم،2005:109). وقد بين (42:2003) Coakes أن عملية نقل المعرفة تعني عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. وأوضح (48:1998) Earl أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل.

ولكن وكما هو معروف فقد يصطدم تقاسم المعرفة في بعض المنظمات ببعض العقبات، كالتي تتعلق بالتباعد بين أفراد المنظمة الواحدة، وكذلك عدم رغبة بعض العاملين في تقاسم المعرفة لأسباب شخصية، فالهرمية المتشددة تفقد العاملين في المنظمة أي فرصة لتقاسم ما يعرفونه مع مديريهم أو المسؤولين عنهم، مما يكون السبب في فقدان المعرفة في الشركة وتلاشيها. لذلك فإنه يترتب على أي منظمة أن تضع خطة واضحة لتقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين فيها، وأن تعمل على إتاحة المناخ الملائم وتوفير الإمكانات المناسبة لذلك. وكمثال على ذلك، تعمل الشركات اليابانية على دعوة الأفراد فيها إلى عشاء جماعي يضم جميع أفرادها بمختلف مستوياتها الإدارية، وذلك كأداة لثقافة تقاسم المعرفة بين هؤلاء الأفراد، وهنالك شركات أخرى عملت على إنشاء قاعات المحادثة لتبادل الآراء والأفكار.

ومن جانب آخر، أصبحت التكونولوجيا الحديثة من أهم وسائل تقاسم المعرفة في المنظمات فالشبكة الداخلية (Intranet) تحقق تقاسما فوريا وواسعا بين العاملين في المنظمة، أما الشبكة الخارجية (Extranet) بين مجموعات العمل فهي وسيلة تقاسم للمعلومات والمعرفة بين الأطراف المشاركة فيها (نجم، 2005: 110).

أشكال نقل المعرفة :

يشير Marquardt (2002:38) إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات إما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود :-

- الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو والأنشطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج الإرشاد وبرامج التدريب وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.
- الشكل غير المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير وما يشبه ذلك .

فوائد نقل وتقاسم المعرفة :-

ويبين حجازي (74:2005) أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن للمنظمات الحصول عليها جراء نقل المعرفة والتشارك فيها داخل أوساط المنظمات. ومن هذه الفوائد أنها:

- تحول دون البدء من نقطة الصفر ، ونتيجة لذلك فإنها توفر الوقت وتختصر الجهد.
- تسرع عمليات إتخاذ القرار.
- تقديم طريقة جديدة لإستقطاب طاقم جديد.

- تشجيع استخدام المعرفة وتعزز التعاون.

- تنتزع المعرفة من أجل الإستخدام المنظمي.

- تساعد على بناء الثقة تدريجيا من خلال التعاون والتشارك.

- تشجع انتقال الممارسة الأفضل.

- تعزز الابتكار في مجالي العمليات والمنتجات.

(2-2-1-ج) استخدام المعرفة : إن الحصول على المعرفة وكيفية تعليمها للآخرين تأتي عادة من ممارسة العمل. حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح. فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها. وفي ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد

عمل بدون أخطاء وعلى المنظمة استيعاب ذلك. وإن على المنظمة أن تقوم بتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطىء هو من لا يعمل. وبذلك فإن المنظمة تبني أسسا تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف. وكذلك فإن نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم ، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن والمنافسة في الأسواق. لذلك فإن استخدام المعرفة تعتبر قوة رئيسية إذا طبقت بالشكل الصحيح

(العلي ، 2005: 45).

كما أشار الملكاوي (2006 :103) إلى أنه ضمن هذه المرحلة لا بد من التركيز على أهمية استخدام المعرفة وتطبيقها على أفضل وجه، حيث أن استخدامها الأمثل هو الذي يحقق للمنظمة ميزتها التنافسية. ولا بد أن يؤدي استخدام المعرفة إلى التعلم، فعملية استخدام المعرفة وتقييم نتائجها تقلص الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها العملي. وهنا يمكن اختبار الأفكار والفرضيات عمليا، وقبل البدء بتطبيق المعرفة في أقسام و إدارات المنظمة كافة، تقوم العديد من المنظمات بدراسة أولية من خلال استخدام المعرفة وتطبيقها على جزء من المنظمة، أي في قسم معين منها، وذلك بهدف اكتشاف ومعرفة أماكن القوة والضعف ليتم بعد ذلك تطبيق المعرفة واستخدامها على باقي إدارات و أقسام المنظمة المختلفة.

(2-3) الميزة التنافسية

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي. ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظرًا للمصاعب والعراقيل التي ستواجهها وخاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال. لذلك أخذت الدول النامية في تبني السياسات الإصلاحية الرامية إلى إعادة تأهيل وهيكلة اقتصادياتها وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة الالكترونية وتدفقات رؤوس الأموال(مسعداوي، 2007).

وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات. ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسًا للمنافسين الآخرين، نظرًا لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر؛ وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاح النجاح منظمات الأعمال. وتظهر الميزة التنافسية عندما يجري تطوير مفهوم سلسلة القيمة للمنتج ذي الخصائص التي تحقق قيمة عالية من حيث الجودة والخدمة وتوفيرهما بتكلفة منخفضة تتميز بها عن المنافسين الآخرين (Alter،2001).

(2-3-1) مفهوم الميزة التنافسية:-

عبر كل من (113 : 1994) Hamal & Heene أن الميزة التنافسية هي قابلية المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء. وقد أشار (793 : 1997) Mckieran الى أن قيمة المهارات والامكانات والموارد تتحدد بقدرتها على تشكيل قدرات عامة ثم جدارات حيوية تبنى ميزات تنافسية للمنظمة، ويعرف (1996) Porter الميزة التنافسية بأنها تلك الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيًا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. في حين يعرفها مرسي (12:2006) على أنها ميزة أو عنصر تَفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

لذلك فإن عناصر الميزات التنافسية كثيرة، وتتأتى من مصادر متعددة وتتجسد لاحقا" بأنواع من المزايا التنافسية معتمدة على بعضها بعضا ومتكاملة. والجدول (2) يعرض بعض تعاريف الميزة التنافسية كما يلي:

الجدول (2) بعض مفاهيم الميزة التنافسية

	الكاتب	اسم الكتاب / العنوان	المفهوم
1	1983،Henderson	تحليل المنافسة	إن الإستمرارية في تحقيق الميزة التنافسية تأتي من خلال المنظمة التي تستطيع أن تكسب الميزة بسرعة عن بقية المنافسين.
2	1986،Coyne	استمرارية الميزة التنافسية ماذا تكون ماذا لا تكون	إن التوسع في الظروف التي تحتاج الإستمرارية بالميزة التنافسية تتمثل في القدرة على إيجاد الفرق عن الآخرين.
3	Prahalad،Hamel ، 1989	Strategic Intent	المنظمة يجب أن لا تبحث عن الإستمرارية بالميزة التنافسية لابد أن تتعلم كيف تجد ميزة جديدة لتحقيق القيادة العالمية.
4	Hamel،Prahalad ، 1990	جدارة التنافسية في المنظمة	الإستمرارية بالميزة التنافسية هي نتاج الجدارة التنافسية والمنظمات يجب أن تأخذ بالإعتبار الموارد والمهارات في المنافسة لتتمكن من التكيف بسرعة مع فرص التغيير.
5	1994،William	استثمار أنظمة المعلومات الإستراتيجية :	تعتمد على الخصائص المميزة التي تمكنها من السيطرة والإستمرارية في نفس موقعها بنفس الفرع بالسوق .

		دراسة في الاستدامة والأداء	
6	1996، &Lie،Pites	إدارة الإستراتيجية : بناء واستدامة الميزة التنافسية	قدرة المنظمة على إنجاز أي نشاط متميز أو مختلفة عن منافسيها .
7	2001،Narayanan	تنظيم التكنولوجيا والإبداع من أجل تحقيق ميزة تنافسية	المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال إمتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج .

ولقد أكد الغالبي وإدريس (105:2009) أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح و شمولي ومستمر. لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبيه مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة آخرى.

❖ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

والميزات التنافسية في منظمات الأعمال تتحقق من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المنظمة ترتكز إلى ميزات تتفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد أو تقليد هذه الميزات. إذ إن المنافسة تصبح شديدة جدا" ومؤثرة على منظمة الأعمال إذا ما حققت معها عناصر

وميزات تنافسية مماثلة. لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد لنفسها موقعا" متفردا" ومختلفا" عن المنافسين الآخرين ويستشعر هذا الموقف العملاء بشكل خاص. لذلك فإن عناصر الميزات التنافسية كثيرة وتتأتى من مصادر متعددة وتتجسد لاحقا" بأنواع من المزايا التنافسية. والجدول (3) يعرض أنواع المزايا التنافسية التي تناولها العديد من الباحثين.

جدول (3): أنواع المزايا التنافسية وفقا" لما أوردها بعض الباحثين

أنواع المزايا التنافسية	الباحثون
الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الإبداع	1993،Evans
الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الإعتمادية	1995،Certo and Peter
الجودة ، الإسناد ، السمعة ، السعر ، التصميم	1996،Mintzberg and Quinn
الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الوقت	Krajewski and Ritzman.1996
التصميم ، الجودة ، المرونة ، سهولة الإستعمال	1998 ، etal ،Slack

ومن خلال آراء الكتاب و الباحثين حول المزايا التنافسية قامت الباحثة باختيار جودة الخدمة، لتناسبها متطلبات الدراسة الحالية.

(2-3-1-أ) جودة الخدمة (Quality of Services)

يستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أنه منتوج جيد أو خدمة جيدة. إلا أنه من الخطأ أن نعتقد أن المنتوجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة النسبية المنخفضة وتوفر المنتجات او الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب (الدرادكة، 2002). ويعرفها الصيرفي (2003) على أنها جوهر استخدام العقل في تفعيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها. وعليه فالجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك.

ويمكن القول إن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط، وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء. كما يمكن الاستنتاج أن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية التسويقية، والعمليات والأفراد، والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء. وإن الاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة، ويرتبط مفهوم جودة الخدمة بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة (parasuraman،etal، 1994).

أهداف الجودة

هناك مجموعتان من أهداف الجودة (السلطي،1999) وهما، أولا: أهداف تخدم الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها. حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء، ثانيا: أهداف تحسين الجودة؛ وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر. ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات هي:

1. أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
2. أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.
3. أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط.
4. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
5. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

وتقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات. والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج. ولا ينصح النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك و إرضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة (السلطي،1999).

ثانيا : الدراسات السابقة

دراسات باللغة العربية

1. دراسة مناع (2003)، بعنوان (**التوجه الإستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات**).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التوجه الإستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات من خلال بعض متغيرات التوجه الإستراتيجي للقيادة الإدارية كمتغير مستقل، والقدرة التنافسية كمتغير تابع، ولقد تم تحديد القدرة التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات وهي (الحصة السوقية، حجم المبيعات، مواجهة التهديدات والمخاطر من المنافسين، تحقيق قدرة تنافسية غير سعرية).

ولتحقيق أهداف الدراسة جرى تصميم استبانة موجهة للقيادات الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية وزعت على القيادات الإدارية في الشركة والتي تمثل عينة الدراسة، حيث تم توزيع (50) استبانة تم إستعادة (40) استبانة منها وتشكل نسبة (80%) خضعت جميعها للتحليل.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي :

- وجود علاقة بين البحث والتطوير والحصة السوقية في شركة الاتصالات الأردنية، إذ تسعى الشركة إلى تطوير وتقديم الخدمة للعملاء وتتابع آخر المستجدات وتعمل على مقارنة تطورها مع تطور الخلويات، وزيادة قدرتها التنافسية زيادة عدد الاشتراكات في الخدمات التي تقدمها الشركة.

- وجود علاقة بين التركيز على القيادة المتميزة والقدرة على التغيير وملاءمة البيئة، حيث تعتمد الشركة على المدريرين ذوي المهارات العالية في البحث عن الفرص والأسواق الجديدة، وتقوم بعمل دورات تدريبية للمديرين.
- تتميز الشركة في بعض الخصائص غير السعرية التي يفضلها المشتري كما أن الخدمات التي تقدمها الشركة تتصف بالجودة والفاعلية .

تتشابه هذه الدراسة مع دراستي بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة حيث كانت الاستبانة في كلا الدراستين موجهة للقيادات الإدارية، وتختلف عن دراستي بالمتغير المستقل حيث اعتمدت هذه الدراسة على متغيرات التوجه الإستراتيجي للقيادة الإدارية كمتغير مستقل أما دراستي فقد اعتمدت على متغيرين مستقلين وهما الذكاء الإستراتيجي للمدير وإدارة المعرفة بأبعادهما.

ولقد توصلت هذه الدراسة على التركيز على القيادة المتميزة، حيث تعتمد الشركة على المدريرين ذوي المهارات العالية في البحث عن الفرص والأسواق الجديدة، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

2. دراسة حجازي (2005)، بعنوان (**قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية : دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة**):

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف

إدارة المعرفة في أعمالها، خاصة وأن مدخل إدارة المعرفة أصبح يسهم إلى حد كبير في تمكين المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية.

أجريت هذه الدراسة في (21) منظمة أردنية، منها (11) من القطاع العام و(10) من القطاع الخاص. وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (385) فردا، منهم (240) من القطاع العام و (145) من القطاع الخاص. وتكونت وحدة التحليل من العاملين في الطبقتين الإداريتين : العليا والوسطى في كل منظمة من المنظمات الأردنية العامة والخاصة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء، تدرك ما هي إدارة المعرفة وبمختلف أبعادها، من حيث : المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة والثقافة المنظمية.
- بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث : التوليد والتشارك والتعلم.
- توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة ولكن تختلف عن دراستي في أبعاد إدارة المعرفة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث : التوليد والتشارك والتعلم، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

3. دراسة السكارنة (2005)، بعنوان (**إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن**)

هدفت هذه الدراسة لتطوير إستراتيجيات للريادة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من ذلك فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتكونت المتغيرات المستقلة من إستراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة). وتكون المتغيران التابعان من : الميزة التنافسية المكونة من (التمايز، قيادة، التكلفة، الإبداع، التحالفات)، والأداء المكون من (تحسين العمليات، تنمية إتجاهات العاملين، تحسين مستوى الخدمة للعملاء، النمو والإنتاجية).

وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها أربع شركات تعمل في مجال الاتصالات وأما عينة الدراسة فمكونة من (140) من مديري الإدارات الذين إستلموا جميعا الإستبانات، وكانت الاستبانات المسترجعة (109) استبانة، جرى تحليلها. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحسين الأداء لشركات الاتصالات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إستراتيجيات الريادة وتحسين الأداء لشركات الاتصالات.
- توجد علاقات تأثير بين المتغيرات التي تحصل في إستراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.
- توجد علاقات تأثير بين المتغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية وتتشابه أيضا بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة وتختلف عن دراستي بالمتغير المستقل وهو إستراتيجيات الريادة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

4. دراسة القطارنة (2006)، بعنوان (**مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها على فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة حالة)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (131) مديرا و(336) موظفا، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية التناسبية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

- إن توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.
- إن مستوى فاعلية المديرين من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة.
- إن إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة في حين أن إدراك الموظفين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في فاعلية المديرين.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير المستقل وهو توافر وظائف إدارة المعرفة وتتشابه أيضا مع دراستي بعينة الدراسة وتختلف مع دراستي بأبعاد إدارة المعرفة المختارة وبمجتمع الدراسة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة وأيضا توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في فاعلية المديرين، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

5. دراسة حاتوغ (2006)، بعنوان (**أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة**)

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقامت بتطوير استبانة لقياس درجة قيام الإدارة في كليات المجتمع الأردنية بدورها في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين. وتكونت عينة الدراسة من (83) إداريا وعضو هيئة تدريس يعملون في تسع كليات مجتمع أردنية تنفذ برامج التعليم الفندقي والسياحي موزعة في مختلف مناطق المملكة .

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- تمثل دور الإدارة في كليات المجتمع الأردنية في تحقيق ميزة تنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي في (13) مجالا هي: القيادة، والمنهجية الإدارية، والإستراتيجية التنافسية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة شؤون الطلبة، وإدارة التكنولوجيا، والبنية التحتية، وإدارة المعرفة، والبحث والتطوير، والشراكة مع ذوي العلاقة (العملاء)، وإدارة العمليات في مجالي تطبيق البرنامج وتنفيذها وضبط الجودة.

- كان مستوى قيام الإدارة بدورها في تحقيق الميزة التنافسية في كليات المجتمع الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين متوسطا بشكل عام.

- تم تطوير أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق ميزة تنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية، واشتمل على إطار مفاهيمي لقيم ومفاهيم الميزة التنافسية، وعلى

إطار عملي تكون من معايير أدائية لدور الإدارة ارتكزت على الثلاثة عشر مجالا المذكورة سابقا.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بعينة الدراسة وأيضا تتشابه بالمتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية وتختلف عن دراستي بمجتمع الدراسة وبأبعاد تحقيق الميزة التنافسية المختارة.

6. دراسة داسي (2007)، بعنوان **(إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)**

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، وهدفت إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشفت العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف.

وإستهدفت الدراسة (54) مديرا في الإدارة العليا (مدير عام، معاون مدير عام، مديري مديريات) يعملون في (6) مصارف حكومية سورية، مع العلم أنه تم أخذ جميع المصارف الحكومية العاملة في سورية، حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبانة خصص جزء منها لإدارة المعرفة وتكونت من ستة متغيرات، وخصص الجزء الثاني منها للميزة التنافسية التي تفرع عنها خمسة متغيرات.

وقد أفرزت نتائج التحليل مجموعة من النتائج من أهمها:

- أسفرت نتائج إختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة وأيضا بالمتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية وأيضا تتشابه بعينة الدراسة وتختلف عن دراستي بمجتمع الدراسة وبأبعاد إدارة المعرفة المختارة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

7. دراسة القاسم (2008)، بعنوان (**تأثير التزام المصارف العاملة في الأردن بمبادىء الفطنة المنظمية على أدائها المؤسسي)**

هدفت الدراسة على التعرف على مدى توافر مبادىء الفطنة المنظمية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، ومدى تأثير التزامها بها على مستوى أدائها المؤسسي.

وتمثل مجتمع الدراسة في الجهاز المصرفي الأردني، وعينتها المصارف التجارية العاملة في الأردن، والتي يبلغ عددها (23) مصرفا. أما وحدة المعاينة والتحليل فقد شملت (230) مديرا ومدير دائرة ورئيس قسم، تم اختيارهم بشكل عشوائي من بين (460) من مجموع أفراد مجتمع وحدة المعاينة في الإدارات العامة للمصارف محل البحث. كما اختار الباحث مجموعة من العاملين في المصارف المنوه عنها، كعينة عشوائية وصل عددهم إلى (120) موظفا.

وأظهرت الدراسة عددا من النتائج، كان من أهمها :-

- إدارات المصارف هي "إدارات فطنة" تسعى إلى تطبيق مبادىء الفطنة المنظمية في واقعها.

- تؤثر مبادىء الفطنة المنظمية في المصارف التجارية العاملة في الأردن ومجموعة بناء الذكاء الجماعي إيجابيا على أدائها المؤسسي.
- تمتلك مبادىء الفطنة تأثيرا إيجابيا على الأداء المؤسسي للمصارف.
- تؤثر مجموعة بناء الذكاء الجماعي إيجابيا على الحصة السوقية.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بأخذ بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمدير وهو الفطنة وأيضا تتشابه بعينة الدراسة وتختلف عن دراستي بمجتمع الدراسة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارات المصارف هي "إدارات فطنة" تسعى إلى تطبيق مبادىء الفطنة المنظمية في واقعها، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

8. دراسة المدان (2008)، بعنوان (**قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج): دراسة حالة**)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة، في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج) من وجهة نظر العاملين فيها.

وجاءت وحدة المعاينة مكونة من العاملين كافة في المجموعة أثناء إعداد الدراسة، البالغ عددهم (2700) وأما عينة وحدة التحليل والمعاينة فقد شملت (270) موظفا من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

- وجود أثر لعوامل الثقافة التنظيمية منفردة ومجتمعة في إدارة المعرفة ككل ،وعملياتها منفردة (توليد المعرفة ، والتشارك فيها وتطبيقها).
- أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيرا من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بأبعاد إدارة المعرفة المختارة وبمجتمع الدراسة وتختلف عن دراستي بعينة الدراسة وباعتبار إدارة المعرفة بأنها متغير تابع. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيرا في إدارة المعرفة، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

9. دراسة طلافحة (2008)، بعنوان (**أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية**)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، وكانت أبعاد إدارة التغيير التي تناولتها الدراسة هي : التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الإستراتيجية، والتغيير في الثقافة، والتغيير التكنولوجي، أما أبعاد الميزة التنافسية التي تناولها البحث فكانت: السعر، وتقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمة، والحصة السوقية.

ولقد قام الباحث بتصميم استبانة لتتبع الجانب العملي للدراسة، وتم توزيع (250) استبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في إدارة مجموعة الاتصالات الأردنية، حيث تم استرداد (224) استبانة، وقد استخدم الباحث مقياس لكرت الخماسي لقياس محاور الاستبانة.

وقد أشارت النتائج التي توصلت لها الدراسة إلى:-

- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التغيير وتقديم أسعار تنافسية، وتقديم خدمات جديدة، والحصة السوقية.
- تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير وبين تحسين الجودة.
- وتبين أن التغيير في الثقافة كان صاحب الأثر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية .

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية وأيضا تتشابه مع دراستي بمجتمع الدراسة وتختلف عن دراستي بعينة الدراسة وبالمتغير المستقل.

10. دراسة السقا (2009)، بعنوان(**العلاقة بين العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية (دراسة حالة))**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية للاتصالات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة المعرفة كنتيجة لاستخدام العوامل التنظيمية.

أما مجتمع الدراسة فقد تكون من العاملين في شركة أمنية والبالغ عددهم (520) موظفا وموظفة، أما حجم العينة فقد بلغ (217) موظفا وموظفة والتي تشكل نسبة (41%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- لدى العاملين في شركة أمنية الوعي العالي بأهمية إدارة المعرفة، ومحاولة تطبيق معظم برامجها وذلك في محاولة منها لتحسين عمليات الاتصال والتنسيق بين العاملين فيها.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة مع تطبيق إدارة المعرفة.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكلية المنظمة وتطبيق إدارة المعرفة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بتطبيق متغير إدارة المعرفة وأيضا في مجتمع الدراسة وتختلف عن دراستي بعينة الدراسة وبإعتبار تطبيق إدارة المعرفة متغيرا تابعا وليس متغيرا مستقلا.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لدى العاملين في شركة أمنية الوعي العالي بأهمية إدارة المعرفة، ومحاولة تطبيق معظم برامجها وذلك في محاولة منها لتحسين عمليات الاتصال والتنسيق بين العاملين فيها، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

11. دراسة البشابشة والحمد (2009)، بعنوان (**أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفحص أثر المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية.

وتكونت عينة الدراسة من (131) مديرا ومديرة و (336) موظفا وموظفة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية التناسبية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- ضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة لمنظمات الأعمال.
- التزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة في صياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية المنظمة بهدف إنتاج منظمات معرفية فعالة.

- تطوير المديرين وتدريبهم بشكل مستمر وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية وأساليب العمل الرائدة في إدارة المعرفة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية.
- تطوير وسائل المعرفة لدى الوزارات وذلك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لما لها من أثر إيجابي في فاعلية المديرين والعاملين.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة وتختلف مع دراستي بمجتمع الدراسة وبعينة الدراسة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة لمنظمات الأعمال، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

12. دراسة طاشكندي (2009)، بعنوان (**إدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثره في التطوير التربوي، وتوضيح أهم عمليات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تفعيلها.

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (130) فردا من مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- إدراك أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم.

➢ إن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليها عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة وبعينة الدراسة وتختلف مع دراستي بالمتغير التابع وبمجتمع الدراسة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى إدراك أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

دراسات باللغة الأجنبية

1) دراسة Murray (2002) بعنوان **(Knowledge Management as a sustained competitive advantage)**

هدفت دراسة أجرتها كلية كرانفيلد للإدارة في إنكلترا إلى تطوير نموذج لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظَّمات. وقد كان مجتمع الدراسة (11) إداريًا من المنظَّمات المتقدمة الأداء أجابوا عن أسئلة مفتوحة حول فوائد إدارة المعرفة. وقد كانت النتيجة أن إجابات هؤلاء الإداريين اجتمعت على أن أهم فائدة لإدارة المعرفة هي خلق الميزة التنافسية والربحية للمؤسسة. وأظهرت نتائج المقابلات الفردية أن الجمع بين التنافسية والربحية يوفر قيمة مميزة للعملاء واستمرارية الميزة في تقديم المنتجات والخدمات، وذلك يتطلب معرفة مستمرة وعميقة لرغبات العملاء وتغييرات السوق مع فهم عميق لقدرات ومصادر المنظمة وكيفية استثمارها. وقد اقترحت الدراسة الخطوات التالية لتطبيق إدارة المعرفة في المنظَّمات والمؤسسات:

- التركيز على التميز والربحية هدفا أساسيا.
- جعل المعرفة تقوم على قاعدة الطلب، وهو الذي يقود الأنشطة والعمليات.

❖ إدارة المعرفة، فالمعرفة ليست ذات قيمة إلا إذا أحسن المتلقي للمعرفة فردا أو مؤسسة استخدام المعرفة للعمل بطريقة جديدة تحقق فوائد للمنظمة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة وبالمتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية وأيضا تتشابه بعينة الدراسة وتختلف عن دراستي بمجتمع الدراسة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إجابات الإداريين اجتمعت على أن أهم فائدة لإدارة المعرفة هي خلق الميزة التنافسية، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

2) دراسة Liang (2004) بعنوان (**Intelligence strategy : The integrated 3C-OK framework of intelligence human organizations**)

Note:

Connectivity and Culture).،The 3C are (Collective Intelligence

The OK are (Organizational Learning and Knowledge Management).

هدفت الدراسة إلى محاولة بناء إطار نظري يشكل السمات المهمة لإستراتيجية الذكاء في المنظمة، إنطلاقا من أن نظرية المنظمة الذكية تتعامل أساسا مع فهم وخلق الأنظمة الإنسانية الذكية للتكيف الأفضل في عصر المعرفة المركزة، وإن مفتاح النجاح يكمن في التنظيم أو الهيكلة حول الذكاء. وأن المنظمات عامة مثل الكائنات ذكية تتعامل بعقلها المنظمي الخاص وذكائها الجماعي وعناصر أخرى تتأثر بمستوى الذكاء كالتعقيد والتكيف والتنظيم الذاتي والتطور.

وتبنى Liang نظرة ذات شقين؛ الأول يتعلق بالعقل المنظمي؛ المدخل الموجه للذكاء الجماعي، والشق الثاني يتعلق بالتعلم المنظمي والتركيز الموجه لإدارة المعرفة.

وأشار إلى أن المنظمات تحتاج إلى عملية تحول في مجالات الإدارة والتنظيم والفكر القيادي فيها وهي تعيش بيئة الأعمال الحالية وعصر المعرفة المركزة الذي انتقل فيه الاهتمام من الأصول الملموسة إلى الأصول المعنوية، وأصبح التركيز على الأنظمة المفكرة الإنسانية والتي هي مصدر نشوء جوهر الذكاء العالمي.

وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء الجماعي سيكون هو الخيار الجديد للمنظمات، وهو النتيجة لصالح التنظيم المؤسسي الذي يركز على المعلومات والمعرفة، وكذلك على ربط الأنظمة المفكِّرة الإنسانية.

كما بينت الدراسة أن على المنظمات أن تكون ذكية بما فيه الكفاية لتبقى وتستمر في هذه البيئة الجديدة، وبالتالي فأول عمل يجب أن تقوم به هو أن تمتلك ما أسمته الدراسة العقل المنظمي؛ العقل ذو الذكاء العالي الجماعي الناتج من تحسين ذكائها الصناعي والذكاء الجماعي والذكاء الذاتي.

وقدمت الدراسة الإطار النظري (3C–OK Framework) كأداة متكاملة لإستراتيجية الذكاء في المنظمة، والمتضمن الأبعاد الآتية:

- ❖ الذكاء الجماعي.
- ❖ التواصل والترابط.
- ❖ الثقافة.
- ❖ التعلم المنظمي.

❖ إدارة المعرفة.

وتعتمد هذه الأبعاد على بعضها بعضا، وتشكل للمنظمة مع الديناميكية التي تعمل من خلالها نظاما تكيفيا معّقدا.

تميزت الدراسة بالبعد النظري العميق، وبطرحها المنظم لموضوع الاهتمام بتكوين ما أسمته العقل المنظمي وباستخدام التشبيه وأوجه التماثل بين المنظمات والإنسان في توظيف القدرة العقلية، واستخدمت لفظ الذكاء (Intelligence) إذ يعبر عن حالة من الوعي المنظمي والقدرة على توظيف المعرفة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالعقل المنظمي وهو المدخل الموجه للذكاء الجماعي وأيضا في التركيز الموجه لإدارة المعرفة وتختلف مع دراستي بأبعاد إدارة المعرفة المختارة وبمجتمع الدراسة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الذكاء الجماعي سيكون هو الخيار الجديد للمنظمات، وهو النتيجة لصالح التنظيم المؤسسي الذي يركز على المعلومات والمعرفة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراستي.

3) دراسة Finkelstein & Jackson (2005)، بعنوان (**Immunity from implosion : building smart leadership**)

هدفت الدراسة لوصف المنظمة الذكية؛ وتحديداً القيادة الذكية، إذ عدت كلا من القيادة الذكية والعملية الفطنة والاستراتيجية الذكية الأعمدة الرئيسة الثلاثة للمنظمة الذكية. وقد اعتمدت الدراسة على ما توصلت له دراسة سابقة للباحثين Finkelstein and Jackson استمرت ست سنوات قارنت فيها الأنماط التنظيمية وكشفت عن الفروق الرئيسة بين الشركات التي كانت ناجحة ثم تعرضت للفشل

والشركات الأخرى الناجحة جداً التي استطاعت أن تحافظ على بقائها وقدرتها على الاستمرار في النجاح والهيمنة على السوق وهي ما أطلق عليه الباحثان" المنظمة الذكية ".

كما اعتمد الباحثان على خلفية فشل شركة (Morgan Stanley) وخلصا إلى اعتبارها منظمة ليست بدرجة عالية من الذكاء مقارنة بغيرها. وعرض الباحثان مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات الفكرية والسلوكية الموجودة في المنظمات الذكية. وأشار الباحثان إلى أن هذه المنظمات تتميز بأنها تعمل على المتابعة والتحسين المنتظم للأعمدة الثلاثة التي تشكل دعائما لها وهي: القيادة الذكية، والاستراتيجية الذكية، والعملية الفطنة.

كما ركزت الدراسة في معالجتها لمفهوم القيادة الفطنة على الخصائص التي تتمتع بها بشكل رئيس. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن أول خطوة في بناء المنظمة الفطنة هي أن تمتلك المنظمة القيادة الذكية، وأن تفهم وتقيم مكوناتها على أساس ثابت ومنتظم للتأكد من احتفاظ القيادة بحيويتها وتفتح ذهنها والذي يميزها كمنظمات ذكية. إلا أن الدراسة لم تتعرض بالتفصيل للعناصر المكونة للمنظمة الذكية، بل ركزت على عنصر واحد منها وهو القيادة مستعرضة لمجموعة الخصائص المطلوب توفرها فيها.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بدراسة القيادة الذكية والقيادة الفطنة وتختلف عن دراستي بمجتمع الدراسة وبالمتغير التابع. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أول خطوة في بناء المنظمة الذكية هي أن تمتلك المنظمة القيادة الذكية، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

4) دراسة Zhou & Uhlaner (2009) ، بعنوان (**Knowledge Management as a strategic tool to foster innovation of SMEs)**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي للأفراد، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائيا حيث تكونت من (649) شركة من الشركات الهولندية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن الممارسات التي يتم اكتسابها من البيئة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تشجيع الإبداع في المشاريع الصغيرة؛ مما يعزز فرص الشركة بالحصول على المعرفة الجديدة والمختلفة؛ مما يؤدي إلى بناء المزيد من القدرة التنافسية واغتنام الفرص التجارية التي بدورها قد تؤدي إلى منتجات محسنة أو جديدة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة وتختلف عن دراستي بعينة الدراسة وبمجتمع الدراسة وبالمتغير التابع وبأبعاد إدارة المعرفة المختارة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحصول على المعرفة الجديدة والمختلفة يؤدي إلى بناء المزيد من القدرة التنافسية، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

5) دراسة Anderson (2009) بعنوان (***Organizational capabilities as predictors of effective knowledge management : an empirical examination)***

محور هذه الدراسة هو فهم أسباب النجاح والفشل في إدارة المعرفة، لذلك يجب على الشركات أن تبذل الجهود وتقييم القدرات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإزدهار المنشود. ومن ناحية أدبية فإن الأسس المهمة والنظرية لهذه الدراسة فيما يتعلق بالقدرة التنظيمية على هذا النحو يعد مؤشرا واضحا لفعالية إدارة المعرفة. ولقد تم جمع البيانات بطريقة عشوائية من عدد من وحدات الأعمال من (100) شركة متعددة الجنسيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- بين هذا البحث أفاقا جديدة في مجال إدارة المعرفة عن طريق دراسة العلاقات المختلفة بين قدرة البنية التحتية للمعرفة ومعرفة القدرة العملية.
- تقود النتائج إلى معرفة طريقة البنية التحتية للمعرفة وأن مستوى هذه الطريقة تقود فريق العمل في المنظمة إلى الطريقة المعرفية.
- التوصل الى الوسيلة المناسبة لحماية الأساليب المعرفية باعتبارها مسؤولية الشركات وليست مسؤولية فردية.
- وأن النتيجة النهائية تقول بأن إدارة المعرفة الفعالة تعتمد على البنية التحتية للمعلومات المتوفرة في الشركة نفسها ومعرفة قدرة الشركة المعرفية في هذا الموضوع.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة وتختلف عن دراستي بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة وبالمتغير التابع وبأبعاد إدارة المعرفة المختارة.

6) دراسة Bewaji (2009)، بعنوان **(Resources : The effect of top management team characteristics and outside influences on the knowledge management of small entrepreneurial firms)**

هدفت هذه الدراسة في البحث في شركات المشاريع الصغيرة والعوامل التي تؤثر على مستوى إدارة المعرفة لهذه الشركات، وتبحث هذه الدراسة أيضا في تأثير الإدارة العليا لهذه الشركات كمصادر لإدارة المعرفة لهذه الشركات، وبالنظر إلى المصادر الخارجية الأخرى عدا عن المصادر الداخلية لهذه الشركات فإن هذه الدراسة تتعمق أيضا في دراسة أثر راس المال في خلق المعرفة في هذه الشركات، كما أن هذه الدراسة تثري البحث في العوامل التي تزيد في خلق المعرفة وإدارة المعرفة لهذه الشركات ذات المشاريع الصغيرة. وأخذ الباحث عينة من القطاعات كانت مكونة من شركات البرمجيات وشركات الأدوية ، مع مكاتب الملكية الفكرية بين عامي 2002 و 2004.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى تحقيق النتائج التالية:

- إن الأبحاث المتكررة والتطوير المتواصل يدل على العلاقة القوية بين الدارسين وبراءة الإختراع ، وفي نفس الوقت هنالك فجوة غير مبررة في الانتقال من البحث والتنمية إلى براءة الاختراع.
- وجد أن الشراكات بين الجامعات والشركات تقوم بتحسين نشاطات الإبتكار.
- إن مجلس الإدارة للشركات ليس لديه تأثير كبير على النشاط الابتكاري.
- إن مجلس الإدارة له تأثير سلبي عند التعامل مع المجموعات الجغرافية المختلفة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بعينة الدراسة وبالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة وتختلف عن دراستي بمجتمع الدراسة وبالمتغير التابع وبأبعاد إدارة المعرفة المختارة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير للإدارة العليا كمصادر لإدارة المعرفة، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

7) دراسة Deng and others (2009) بعنوان (**Using the Framework for Strategic Sustainable Development to Complement Existing Leadership Training Approaches**).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة المناهج التي يستخدمها الاستشاريون لمساعدة قادة المنظمات من أجل تطوير إستراتيجيات المنظمات إلى الإستراتيجيات الدائمة. حيث تم تطوير إطار الإستراتيجية نحو الاستدامة لفهم كيف يمكن التغلب على المشاكل ومواجهة التحديات التي تواجه الاستشاريين؛ لمساعدة القادة من أجل تطوير مهارات القادة وقدراتهم بطريقة ملائمة، وتحقيق المعرفة الدائمة

لهؤلاء القادة من أجل مساعدتهم حتى يقودوا منظماتهم بشكل إستراتيجي نحو الإستدامة. وكانت عينة الدراسة مكونة من شركتين استشاريتين موجودتين في لندن (المملكة المتحدة).

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود فجوة بين إطار التدريب الإستراتيجي للقادة وبين الطرق المتبعة من قبل الاستشاريين.
- وجد أن إطار التدريب الإستراتيجي للقادة يمكن أن يستخدم كوسيلة لمساعدة الاستشاريين لإيجاد الفجوة في الطرق المتبعة في التدريب الإستراتيجي للقادة.

- أخيرا، فإن الذكاء العاطفي والاستدامة يعدان المفتاح الرئيسي من أجل نجاح القادة من أجل تطوير منظماتهم بطريقة إستراتيجية نحو الاستدامة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي بدراسة مهارات القادة وقدراتهم، وأيضا المعرفة المتوفرة لدى هؤلاء القادة وتختلف عن دراستي بمجتمع الدراسة وبأبعاد مهارات القادة المختارة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ذكاء المدير يعد المفتاح الرئيسي من أجل نجاح القادة من أجل تطوير منظماتهم بطريقة إستراتيجية نحو الاستدامة، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراستي.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يظهر عبر الفقرات التالية:

- إن الدراسة الحالية تناولت ثلاثة أبعاد للذكاء الإستراتيجي للمدير وهي (البصيرة ، الرؤية ، التحفيز) في حين أن الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها، لم تتناول هذه الأبعاد للذكاء الإستراتيجي للمدير.

- تمت إضافة متغير مستقل آخر في الدراسة الحالية وهو إدارة المعرفة من خلال دراسة وتحليل ثلاثة أبعاد له وهي (اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة واستخدام المعرفة) في حين ان أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على متغير مستقل واحد ودراسة أبعاده.

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث قطاع التطبيق (مجتمع الدراسة) حيث طبقت هذه الدراسة على شركات الاتصالات في الأردن وليس شركة اتصالات واحدة.

- الدراسة الحالية تجرى في بيئة شرقية عربية في حين أن معظم الدراسات التي تناولت الذكاء الإستراتيجي أجريت في بيئات أجنبية.

الـفـصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــــة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): وحدة المعاينة والتحليل

(3 - 5): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمـــــــة

إن تحديد مسارات المنهجية يعتمد على ما يتيسر من التراكم المعرفي في حياة منظمات الأعمال، وذلك بعد التأكد من فائدة هذه المعارف باختبارها بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة، يناقش هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في تحقيق أهدافها.

(3 - 2): منهج الدراســـة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي (البصيرة ، الرؤية ، التحفيز) ووظيفة إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل وتقاسم المعرفة، استخدام المعرفة) على جودة الخدمة في شركات الاتصالات في الأردن، وهي تعتبر دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة واختيار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة هو شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها 4 شركات وهي شركة زين للإتصالات وشركة الاتصالات الأردنية (أورنج) وشركة أمنية للإتصالات وشركة إكسبرس، وسوف يخضع هذا

المجتمع إلى مسح شامل. أما عينة الدراسة فتتكون من العاملين في الشركات محل البحث ومن هم في مستوى الإدارة العليا والوسطى .

ولقد قامت الباحثة بزيارة الشركات المشمولة بالبحث والتقت بعض المسؤولين فيها للوقوف على الموافقة لتوزيع إستبانات الدراسة، وقد تبين من خلال الزيارة أن شركة Express تركت السوق وأغلقت أبوابها، وبالتالي فإن البحث سيغطى الشركات القائمة حاليا وهي شركة زين للإتصالات، وشركة الاتصالات الأردنية (أورنج) وشركة أمنية للإتصالات .

(3 - 4): وحدة المعاينة و التحليل

تمثلت وحدة المعاينة والتحليل من موظفي المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (103) موظفين، حيث قامت الباحثة بنفسها بتوزيع الاستبانات عليهم، وتم استرجاع (78) استبانة، (74) استبانة صالحة لعملية التحليل، أي ما نسبته (94.87%) من الاستبانات المسترجعة، كما هو موضح في الجدول (3 ــ 1).

عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	اسم الشركة	ت
38	50	شركة الاتصالات الأردنية (أورنج)	1
17	25	شركة زين	2
23	28	شركة أمنية للإتصالات	3
	103	مجموع الاستبانات الموزعة	
78		مجموع الاستبانات المسترجعة	

الجدول (3 ــ 1) عدد الاستبانات الموزعة والاستبانات المسترجعة

(3 - 5): وصف الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3 ــ 2) يتبين أن الخصائص الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال المؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة في الشركة؛ وعدد سنوات الخبرة بشكل عام.

إذ تبين أن ما نسبته (50%) من أفراد عينة الدراسة هم حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن ما نسبته (40.5%) هم من حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم، وأن (8.1%) هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم. وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة في الشركة أشارت النتائج أن (48.6%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح بين (6 – 10) سنوات، وأن (21.6%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية

بين (11) إلى (15) سنة، وأن (14.9%) هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم عن (5) سنوات. وأن (10.8%) هم ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم على (21) سنة. وأخيراً، تبين أن (4.1%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (16) إلى (20) سنة. وما يتعلق بعدد سنوات الخبرة أشارت النتائج أن (31،1%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح بين (6 – 10) سنوات، وأن (25.7%) من افراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (11) إلى (15) سنة، وأن (20.3%) هم ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم على (21) سنة. وأن (17.6%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (16) إلى (20) سنة. وأخيراً، بينت النتائج أن (5.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم عن (5) سنوات.

جدول (3 ــ 2) : وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	11	14.9
		من 31 – 40 سنة	28	37.8
		من 41 – 50 سنة	23	31.1
		أكثر من 51 سنة	12	16.2
2	الجنس	ذكور	46	62.2
		أنثى	28	37.8
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	-	-
		بكالوريوس	37	50
		دبلوم عال	1	1.4

		ماجستير	30	40.5
		دكتوراه	6	8.1
4	عدد سنوات الخبرة في هذه الشركة	5 سنوات فأقل	11	14.9
		من 6 – 10 سنوات	36	48.6
		من 11 – 15 سنة	16	21.6
		من 16 – 20 سنة	3	4.1
		أكثر من 21 سنة	8	10.8
5	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	4	5.4
		من 6 – 10 سنوات	23	1،31
		من 11 – 15 سنة	19	25.7
		من 16 – 20 سنة	13	17.6
		أكثر من 21 سنة	15	20.3

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على المعلومات والبيانات لتنفيذ مقاصد الدراسة تم اعتماد الأدوات التالية:

أولا: المصادر الثانوية:

المعلومات المتعلقة بالجانب النظري تم الاعتماد على الدراسات والرسائل الجامعية والمقالات والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

ثانيا: المصادر الرئيسية:

الاستبانة، وهي أداة قياس تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللأزمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة ولأسئلة محددة الإجابة.

وتعد المقاييس أداة تستخدم في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، وفيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس Likert الخماسي (1961).

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T للتحقق من معنوية الفقرة.
- معامل ارتباط Pearson لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- مستوى التأثير، الذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى – العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

التطبيق المنخفض من 1 ــ أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.34 ــ 3.66

التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر

(3 ــ 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وقد بلغ عدد المحكمين (9)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1).

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث باجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية تعتبر قيمة (Alpha ≥ 0.60) معقولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 ــ 3).

الجدول (3 ــ 3) : معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α)ألفا
1	البصيرة	0.707
2	الرؤية	0.685
3	التحفيز	0.684
	الذكاء الاستراتيجي	0.798
4	اكتساب المعرفة	0.673
5	تقاسم ونقل المعرفة	0.603
6	استخدام المعرفة	0.777
	إدارة المعرفة	0.835
8	الميزة التنافسية (جودة الخدمة)	0.747
	الاستبانة ككل	0.918

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لــ (Sekaran،2003). حيث يتضح من الجدول (3 ــ 3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة حققه بعد استخدام المعرفة بقيمة (0.777)، يليه مباشرة بعد البصيرة بقيمة (0.707). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت لبعد تقاسم ونقل المعرفة بقيمة (0.603). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الـفـصـل الرابـع
نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمــــــــة

(4 - 2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمـــــــــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن؟

لوصف مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن (البصيرة ؛ الرؤية ؛ التحفيز)، لجأت الباحثة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 1) ؛ (4 ــ 2) ؛ (4 ــ 3).

جدول (4 ــ 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للبصيرة

ت	البصيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تتخذ الشركة القرارات الإستراتيجية في الأوقات المناسبة	4.39	0.49	24.361	0.000	1	مرتفعة
2	تقوم الشركة بقبول الأفكار البديلة	4.27	0.45	24.439	0.000	4	مرتفعة
3	تستفيد الشركة من المتغيرات الاقتصادية التي تصب في مصلحتها	4.36	0.56	20.850	0.000	2	مرتفعة
4	تسعى الشركة إلى تشخيص حالات عدم التأكد النظر إليها بعقلانية لتسهل اتخاذ القرار	4.27	0.65	16.879	0.000	4	مرتفعة
5	تتبنى الشركة نماذج إدارية تساعدها في سرعة الاستجابة اتجاه المواقف المختلفة	4.18	0.58	17.381	0.000	7	مرتفعة
6	تشخص الشركة الفرص وتحددها بشكل مستمر	4.28	0.61	18.145	0.000	3	مرتفعة
7	تولد الشركة مسارات مستقبلية بديلة مبنية على المعلومات من البيئة الخارجية	4.24	0.64	16.789	0.000	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبصيرة	4.29	0.57				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد البصيرة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.18 ــ 4.39). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تتخذ الشركة القرارات الإستراتيجية في الأوقات المناسبة** " بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.49)، فيما حصلت الفقرة " **تتبنى الشركة نماذج إدارية تساعدها في سرعة الاستجابة اتجاه المواقف المختلفة**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.18) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.29) وانحراف معياري (0.58). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير البصيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية البصيرة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير البصيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية البصيرة في شركات الاتصالات في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويشير الجدول (4 ــ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الرؤية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.23 ــ 4.49). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تسعى الشركة نحو تحقيق الهدف الأساسي لوجودها في ضوء رؤيتها**" بمتوسط حسابي بلغ (4.49) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.31)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، فيما حصلت الفقرة "**تدعم الشركة ثقافة الاستجابة السريعة للمواقف المختلفة**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط

حسابي (4.23) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.31) وانحراف معياري (0.63). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الرؤية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الرؤية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

حول العبارات المكونة لمتغير الرؤية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الرؤية في شركات الاتصالات في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للرؤية

ت	الرؤية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تسعى الشركة نحو تحقيق الهدف الأساسي لوجودها في ضوء رؤيتها	4.49	0.50	25.410	0.000	1	مرتفعة
2	النمو المستمر والثبات يعتبر من أولويات الشركة على المدى البعيد	4.30	0.52	21.615	0.000	2	مرتفعة
3	تنظر الشركة للتغيير كعملية هامة ومنشطة	4.27	0.65	16.879	0.000	4	مرتفعة
4	تدعم الشركة ثقافة الإستجابة السريعة للمواقف المختلفة	4.23	0.63	16.756	0.000	6	مرتفعة
5	يتمتع فريق الإدارة العليا في الشركة بالمهارات والقدرات والمعارف	4.27	0.65	16.879	0.000	4	مرتفعة

	المتخصصة						
6	تشجع الشركة فريقها الإداري على السعي نحو الحصول على مؤهلات علمية أعلى	4.30	0.59	18.897	0.000	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للرؤية		4.31	0.59				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4 ــ 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التحفيز. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.14 ــ 4.55). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يذكر المدير الموظفين بأن وظائفهم تعتمد على قدرة الشركة في المنافسة وبشكل فعال**" بمتوسط حسابي بلغ (4.55) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.26)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، فيما حصلت الفقرات " **يقوم المدير بتنمية نوعية العلاقة لمجموعات العمل غير الرسمي؛ يستثمر المدير نجاح الشركة كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجاز**" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.14) لكل منها وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.26) وانحراف معياري (0.53 ؛ 0.63) على التوالى. ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التحفيز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التحفيز. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التحفيز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التحفيز في شركات الاتصالات في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتحفيز

ت	التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	يسعى المدير إلى جعل كل وظيفة أكثر إثارة وتحديا	4.36	0.54	21.814	0.000	2	مرتفعة
2	يقوم المدير بتنمية نوعية العلاقة لمجموعات العمل غير الرسمي	4.14	0.53	18.360	0.000	8	مرتفعة
3	يعطي المدير قدرا كبيرا من الانتباه إلى طبيعة عمل كل موظف	4.15	0.70	14.196	0.000	7	مرتفعة
4	يذكر المدير الموظفين بأن وظائفهم تعتمد على قدرة الشركة في المنافسة وبشكل فعال	4.55	0.58	23.178	0.000	1	مرتفعة
5	يمنح المدير مكافأت وحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على العمل	4.20	0.50	20.859	0.000	6	مرتفعة
6	يثير المدير روح الحماس لدى العاملين في العمل	4.23	0.48	21.860	0.000	5	مرتفعة
7	يستثمر المدير نجاح الشركة كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجاز	4.14	0.63	15.587	0.000	8	مرتفعة
8	يهتم المدير بتحفيز العاملين بصورة مستمرة لتحقيق رؤية الشركة المشتركة	4.26	0.57	18.807	0.000	4	مرتفعة
9	تحرص إدارة الشركة على العمل كفريق واحد	4.28	0.69	15.940	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز	4.26	0.58				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: ما مستوى إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن؟

لوصف مستوى إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن (اكتساب المعرفة؛ تقاسم ونقل المعرفة؛ استخدام المعرفة)، لجأت الباحثة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 4)؛ (4 ــ 5)؛ (4 ــ 6).

جدول(4 ــ 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاكتساب المعرفة

ت	اكتساب المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تلاحظ الإدارة الإحتياجات المعرفية للمنظمة وتعمل على توفيرها	4.31	0.52	21.623	0.000	3	مرتفعة
2	تخزن الشركة الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها في قواعد بيانات	4.14	0.53	18.360	0.000	6	مرتفعة
3	توفر المنظمة بيانات تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم	4.20	0.57	18.059	0.000	4	مرتفعة
4	تكتسب المنظمة المعرفة من خلال الإستشاريين الخارجيين	4.41	0.68	17.757	0.000	1	مرتفعة
5	تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة	4.34	0.65	17.789	0.000	2	مرتفعة
6	تستقطب الشركة المتميزين للعمل لديها	4.20	0.62	16.717	0.000	4	مرتفعة
7	تطور الشركة أنظمة إدارية وتقنية لمراكمة الخبرات لصالحها	4.14	0.75	13.086	0.000	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاكتساب المعرفة	4.25	0.62				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد اكتساب المعرفة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.14 ــ 4.41). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تكتسب المنظمة المعرفة من خلال الإستشاريين الخارجيين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة " **تخزن الشركة الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها في قواعد بيانات ؛ تطور الشركة أنظمة إدارية وتقنية لمراكمة الخبرات لصالحها**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.14) لكل منها وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.25) وانحراف معياري (0.53 ؛ 0.75) على التوالي. ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير اكتساب المعرفة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية اكتساب المعرفة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير اكتساب المعرفة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية اكتساب المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويشير الجدول (4 ــ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد تقاسم ونقل المعرفة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.93 ــ 4.53). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتدفق المعلومات في الشركة وتجري بسلاسة عبر الحدود الوظيفية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، فيما

حصلت الفقرة "**توفر المنظمة المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.19) وانحراف معياري (0.65). ويبين الجدول أيضا

التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير تقاسم ونقل المعرفة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تقاسم ونقل المعرفة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير تقاسم ونقل المعرفة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تقاسم ونقل المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتقاسم ونقل المعرفة

ت	تقاسم ونقل المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	يتداول العاملون في المستوى الإداري الواحد المعرفة ومن مصادر مختلفة	4.38	0.57	20.941	0.000	2	مرتفعة
2	يتداول العاملون في المستويات الإدارية المختلفة المعرفة الواردة من مصادر مختلفة	4.24	0.49	21.768	0.000	3	مرتفعة
3	للمنظمة طرق لنشر المعرفة على	3.99	0.71	11.922	0.000	6	مرتفعة

	العاملين فيها						
4	توفر المنظمة المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين	3.93	0.65	12.376	0.000	7	مرتفعة
5	لدى المنظمة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين	4.04	0.61	14.751	0.000	5	مرتفعة
6	تتدفق المعلومات في الشركة وتجري بسلاسة عبر الحدود الوظيفية	4.53	0.50	26.132	0.000	1	مرتفعة
7	تدعم ثقافة الشركة تبادل المعلومات بين الموظفين والتشارك فيها	4.23	0.45	23.264	0.000	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتقاسم ونقل المعرفة		4.19	0.57				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ولو أن نتائج مستوى الأهمية للفقرتين (الثالثة : للمنظمة طرق لنشر المعرفة على العاملين فيها ، الرابعة : توفر المنظمة المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين) الخاصة بتقاسم ونقل المعرفة قد جاءت مرتفعة، إلا أن بعض فقرات هذا المتغير كشفت عن تشتت الإستجابة بين القيمة 5 موافق بشدة والقيمة 4 موافق و القيمة 3 محايد، وهنا ترى الباحثة أن كلمة محايد لها احتمالان: الأول: أن المستجيب موافق ضمنا ولا يرغب في الإفصاح عن ذلك، أو أنه غير موافق ولا يريد الكشف عن عدم موافقته لأسباب تخصه وهذا هو السبب الثاني.

وفي هذه الحالة لو كانت الإجابة بعكس ذلك كما ورد في الفقرات الآخرى، بمعنى أن تتجمع الإستجابات حول الموافق والموافق بشدة لأصبح بالإمكان الجزم أن وحدة المعاينة شاركت الباحثة في

الموافقة على ما ورد في فقرات الاستبانة، والتي يمكن تفسيرها بالنتائج التي ظهرت من خلال التحليل أعلاه.

ويظهر الجدول (4 ــ 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد استخدام المعرفة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.97 ــ 4.24). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تعمل المنظمة على تحويل البيانات إلى معلومات بهدف دعم القرارات الخاصة بأهدافها**" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، فيما حصلت الفقرات "**يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية ؛ يدرك المديرون أن للمنظمة رصيدا معرفياغير مستثمر**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) لكل منها وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.12) وانحراف معياري (0.62 ؛ 0.78) على التوالى. ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير استخدام المعرفة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام المعرفة. ويشير الجدول أيضاً إلى

التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير استخدام المعرفة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية استخدام المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاستخدام المعرفة

ت	استخدام المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تعقد المنظمة دورات تدريبية للعاملين حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة	4.18	0.58	17.381	0.000	3	مرتفعة
2	تعمل المنظمة على تحويل البيانات إلى معلومات بهدف دعم القرارات الخاصة بأهدافها	4.24	0.64	16.789	0.000	1	مرتفعة
3	يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية	3.97	0.62	13.528	0.000	4	مرتفعة
4	يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو إستراتيجيات إدارة المعرفة	4.22	0.56	18.828	0.000	2	مرتفعة
5	يدرك المديرون أن للمنظمة رصيدا معرفيا غير مستثمر	3.97	0.78	10.787	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستخدام المعرفة	4.12	0.63				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ولو أن نتائج مستوى الأهمية للفقرتين (الثالثة: يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية، الخامسة: يدرك المديرون أن للمنظمة رصيدا معرفيا غير مستثمر) الخاصة باستخدام المعرفة قد جاءت مرتفعة، إلا أن بعض فقرات هذا المتغير كشفت عن تشتت الاستجابة بين القيمة 5 موافق بشدة والقيمة 4 موافق و القيمة 3 محايد، وهنا ترى الباحثة أن كلمة محايد لها احتمالان: الأول: أن المستجيب موافق ضمنا ولا يرغب في الإفصاح عن ذلك، أو أنه غير موافق ولا يريد الكشف عن عدم موافقته لأسباب تخصه وهذا هو السبب الثاني.

وفي هذه الحالة لو كانت الإجابة بعكس ذلك كما ورد في الفقرات الآخرى، بمعنى أن تتجمع الاستجابات حول الموافق والموافق بشدة لأصبح بالإمكان الجزم أن وحدة المعاينة شاركت الباحثة في الموافقة على ما ورد في فقرات الاستبانة، والتي يمكن تفسيرها بالنتائج التي ظهرت من خلال التحليل أعلاه.

ثالثاً: ما مستوى جودة الخدمة في شركات الاتصالات في الأردن؟

لوصف مستوى جودة الخدمة في شركات الاتصالات في الأردن، لجأت الباحثة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 7).

جدول (4 ــ 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لجودة الخدمة

ت	جودة الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تقدم الشركة خدماتها بأسعار منافسة	4.38	0.52	22.998	0.000	1	مرتفعة
2	تكيف الشركة أسعار خدماتها وفقا للعرض والطلب عليها	4.23	0.45	23.264	0.000	5	مرتفعة
3	تقدم الشركة عروضا تشجيعية على أسعار خدماتها	4.16	0.68	14.637	0.000	6	مرتفعة
4	تسعى الشركة نحو تقديم خدمات جديدة	4.26	0.62	17.418	0.000	4	مرتفعة
5	تقوم الشركة بتقييم جودة خدماتها وتطويرها باستمرار لتحسين وضعها التنافسي في السوق	4.27	0.69	15.873	0.000	3	مرتفعة
6	تعمل الشركة على تقديم منتجات أو خدمات تتضمن مزايا إضافية جديدة	4.34	0.60	19.082	0.000	2	مرتفعة

7	تبادر الشركة إلى تقديم خدمات جديدة قبل منافسيها	4.07	0.71	12.959	0.000	8	مرتفعة
8	تعمل الشركة على تنشيط أعمال البحث والتطوير لتقديم خدمات تتلائم واحتياجات الزبائن	4.14	0.58	16.805	0.000	7	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجودة الخدمة		4.23	0.61				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير جودة الخدمة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.07 ــ 4.38). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقدم الشركة خدماتها بأسعار منافسة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.52)، فيما حصلت الفقرة "**تبادر الشركة إلى تقديم خدمات جديدة قبل منافسيها**" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.07) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.23) وانحراف معياري (0.71). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير جودة الخدمة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية جودة الخدمة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير جودة الخدمة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية جودة الخدمة في شركات الاتصالات في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

في ضوء النتائج أعلاه يمكن أن نستنتج أن هنالك بعد نظر ورؤية وقدرة على التحفيز لدى القادة في الشركات المبحوثة، وظهر أيضا أن مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها وهي اكتساب المعرفة وتقاسم ونقل المعرفة واستخدام المعرفة لدى الشركات المبحوثة كان واضحا والذي مكن هذه الشركات من الاستمرار والبقاء والمنافسة ضمن هيكل هذه الصناعة وضمن البيئة التنافسية التي تعمل فيها شركات الاتصالات في الأردن.

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي للمدير (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء الاستراتيجي للمدير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8) : نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي للمدير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.653	0.426	17.339	الإنحدار	3	0.000	البصيرة	0.065	0.422	0.674
				البواقي	70		الرؤية	0.332	2.707	0.009
				المجموع	73		التحفيز	0.498	3.191	0.002

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 8) أثر الذكاء الاستراتيجي للمدير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي للمدير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.653) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.426)، أي أن ما قيمته (0.426) من التغيرات في جودة الخدمة في شركات الاتصالات في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بمتغيراته في شركات الاتصالات في الأردن، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.065) للبصيرة ؛ (0.332) للرؤية ؛ (0.498) للتحفيز. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الإهتمام بالذكاء الاستراتيجي بمتغيراته في شركات الاتصالات في الأردن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة بقيمة (0.065) للبصيرة ؛ (0.332) للرؤية ؛ (0.498) للتحفيز. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (17.339) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي للمدير (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر البصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 9).

جدول (4 ــ 9) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر البصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.437	0.191	16.991	1 72 73	0.000	0.559	4.122	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 9) أثر البصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.437) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.191)، أي أن ما قيمته (0.191) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام ببصيرة المديرين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.559)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام ببصيرة المديرين يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن بقيمة (0.559). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F

المحسوبة التي بلغت (16.991) وهي دالة عند مستوى (α ≤ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للبصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى (α ≤ 0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى (α ≤ 0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.523	0.274	27.118	1 72 73	0.000	0.605	5.208	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

يوضح الجدول (4 ــ 10) أثر الرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.523) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.274)، أي أن ما قيمته (0.274) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام برؤية المديرين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.605)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برؤية المديرين يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن بقيمة (0.605). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (27.118) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 11).

جدول (4 ــ 11) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	6.420	0.714	0.000	1 72 73	41.212	0.364	0.603	جودة الخدمة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 11) أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.603) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.364)، أي أن ما قيمته (0.364) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتحفيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.714)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتحفيز يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن بقيمة (0.714). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.212) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ؛ تقاسم ونقل المعرفة ؛ استخدام المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4 ــ 12) : نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية		F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.603	0.500	اكتساب المعرفة	0.000	3	الإنحدار	52.632	0.693	0.832	جودة الخدمة
0.053	1.970	0.181	تقاسم المعرفة		70	البواقي				
0.006	2.847	0.298	استخدام المعرفة		73	المجموع				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 12) أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.832) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.693)، أي أن ما قيمته (0.693) من التغيرات في جودة الخدمة في شركات الاتصالات في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإدارة المعرفة بمتغيراتها في شركات الاتصالات في الأردن، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.500) لاكتساب المعرفة ؛ (0.181) لتقاسم ونقل المعرفة ؛ (0.298) لاستخدام المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة المعرفة بمتغيراتها في شركات الاتصالات في الأردن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة بقيمة (0.500) لاكتساب المعرفة؛ (0.181) لتقاسم ونقل المعرفة؛ (0.298) لاستخدام المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (52.632) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ؛ تقاسم ونقل المعرفة ؛ استخدام المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر اكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 13).

جدول (4 ــ 13) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر اكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.795	0.632	123.704	1 72 73	0.000	0.810	11.122	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 13) أثر اكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.795) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.632)، أي

أن ما قيمته (0.632) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باكتساب المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.810)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باكتساب المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن بقيمة (0.810). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (123.704) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقاسم ونقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تقاسم ونقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 14).

جدول (4 ــ 14) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تقاسم ونقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.673	0.453	59.687	1 72 73	0.000	0.654	7.726	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 14) أثر تقاسم ونقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقاسم ونقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.673) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.453)، أي أن ما قيمته (0.453) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتقاسم ونقل المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.654)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتقاسم ونقل المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن بقيمة (0.654). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (59.687) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتقاسم ونقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر استخدام المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر باستخدام المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.689	0.475	65.176	1	0.000	0.799	8.073	0.000
				72				
				73				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح الجدول (4 ــ 15) أثر استخدام المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.689) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.475)، أي أن ما قيمته (0.475) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستخدام المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.799)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن بقيمة (0.799). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (65.176) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستخدام المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة؛ تقاسم ونقل المعرفة؛ استخدام المعرفة) على جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط *Pearson* لبيان العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة؛ تقاسم ونقل المعرفة؛ استخدام المعرفة). وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 16).

جدول (4 ــ 16): مصفوفة ارتباط بيرسون بين الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة؛ تقاسم ونقل المعرفة؛ استخدام المعرفة)

	اكتساب المعرفة	تقاسم ونقل المعرفة	استخدام المعرفة
البصيرة	0.565** Sig = 0.000 N = 74	0.334** Sig = 0.004 N = 74	0.557** Sig = 0.000 N = 74
الرؤية	0.574** Sig = 0.000 N = 74	0.544** Sig = 0.000 N = 74	0.400** Sig = 0.000 N = 74
التحفيز	0.713** Sig = 0.000 N = 74	0.552** Sig = 0.000 N = 74	0.637** Sig = 0.000 N = 74

**Significant at $P \leq 0.01$

* Significant at $P \leq 0.05$

يبين الجدول (4 ــ 16) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، حيث يتضح وجود تسعة علاقات ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين متغيري التحفيز واكتساب المعرفة بقيمة بلغت (0.713**) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$)

فأقل، فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين متغيري البصيرة وتقاسم ونقل المعرفة بقيمة بلغت (**0.334) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى.

وللتحقق من قوة أنموذج الدراسة المقترح فقد تم استخدام اختبار *Variance Inflation Factor* ــ *VIF* ــ وكما هو مبين في المعادلة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

$$VIF = \frac{1}{1 - 0.713^2} = \frac{1}{1 - 0.508} = 2.032$$

حيث تمثل قيمة R أعلى قيمة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة التي تمثل العلاقة بين التحفيز واكتساب المعرفة، ودلت نتائج الاختبار إلى ان قيمة *VIF* تساوي 2.032 هي أقل من (10) الحد المسموح، إذ إن أعلى نتيجة من المفترض عدم تجاوزها القيمة (10)، أي إذا كانت نتيجة الاختبار أقل من القيمة (10) يعني أن الأنموذج جيد. مما يؤكد على قوة أنموذج الدراسة المقترح.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5−1) : المقدمة

(5−2) : النتائج

(5−3) : الاستنتاجات

(5−4) : التوصيات

(5-1) المقدمة

كرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم و أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث مستندا في ذلك على ما تقدم من تحليل و تفسير نظري، و تكوين فكري و تحقيق عملي، وهو ما تختص به فقرة النتائج. كما تضمن الفصل مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل، و في ضوء هذه الاستنتاجات، تأتي التوصيات و ما يعتقده الباحث صوابا، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من ثلاث فقرات هي: النتائج، الاستنتاجات والتوصيات.

(5-2) : النتائج

3. أن مستوى الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في شركات الاتصالات في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

تتفق هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (القاسم، 2008) التي دلت نتائجها عل أن إدارات المصارف هي إدارات فطنة تسعى إلى تطبيق مبادىء الفطنة المنظمية في واقعها. اتفقت أيضا مع ما جاءت به دراسة (Liang،2004) التي توصلت إلى أن المنظمة الذكية هي التي تتعامل أساسا مع فهم وخلق الأنظمة الإنسانية الذكية للتكيف الأفضل في عصر المعرفة المركزة. اتفقت أيضا مع ما جاءت به دراسة كل من (Finkelstein & Jackson،2005) في وصف المنظمة الذكية وتحديدا القيادة الذكية، إذ عدت كلا من القيادة الذكية والإستراتيجية الذكية الأعمدة الرئيسية للمنظمة الذكية،

وأن أول خطوة في بناء المنظمة الذكية هي أن تمتلك المنظمة القيادة الذكية. اتفقت أيضا مع ما جاءت به دراسة (Deng and others،2009) في أن تطوير مهارات القادة وقدراتهم تحقق المعرفة الدائمة لهؤلاء القادة من أجل مساعدتهم حتى يقودوا منظماتهم بشكل إستراتيجي نحو الاسستدامة.

4. أن مستوى إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة) في شركات الاتصالات في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة كل من (حجازي، 2005) التي دلت نتائجها على أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم. وتتفق أيضا مع دراسة (القطارنة، 2006) التي دلت نتائجها على إدراك المديرين لإدارة المعرفة وبدرجة مرتفعة ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في فاعلية المديرين. وتتفق مع دراسة (داسي،2006) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وتتفق مع دراسة (السقا، 2009) التي توصلت إلى امتلاك الموظفين في شركة أمنية للوعي العالي بأهمية إدارة المعرفة، ومحاولة تطبيق معظم برامجها وذلك في محاولة منها لتحسين الاتصال والتنسيق بين العاملين فيها. كذلك تتفق دراسة مع كل من (البشاشة والحمد،2009) التي توصلت إلى التزام المديرين بتوظيف إدارة المعرفة. وتتفق أيضا مع دراسة (طاشكندي،2009) التي توصلت إلى إدراك أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها. وتتفق أيضا مع دراسة (Murray،2002) التي توصلت إلى أن أهم فائدة لإدارة المعرفة هي

توليد الميزة التنافسية. وتتفق أيضا مع دراسة كل من (Zhou & Uhlaner، 2009) في أن الحصول على المعرفة الجديدة يؤدي إلى بناء المزيد من القدرة التنافسية.

5. أن مستوى جودة الخدمة في شركات الاتصالات في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (مناع،2003) التي دلت نتائجها على تميز الشركة في الخدمات التي تقدمها والتي تتصف بالجودة والفاعلية.

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (داسي،2007) التي دلت نتائجها على وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة)عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

(5-3) : الاستنتاجات

1. تبين من خلال التحليل أن مستوى الذكاء الإستراتيجي بأبعاده البصيرة والرؤية والتحفيز لدى الإدارات العليا والوسطى في شركات الاتصالات المبحوثة في الأردن أخذ جانبا من الأهمية بسبب البيئة التنافسية التي تعمل فيها هذه الشركات التي تتطلب المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي والمشاركة في الرؤية والاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق الإبداعات والتحسينات المستمرة، وهذه مجتمعة ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة بجودة الخدمة.

2. تبين أيضا من خلال التحليل أن مستوى إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة وتقاسم ونقل المعرفة واستخدام المعرفة من قبل الإدارات العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن أسهم وبشكل كبير في تعزيز مستوى الذكاء الإستراتيجي من خلال ما لدى الإدارات العليا والوسطى من المعرفة سواء على المستوى الفردي أو مستوى المنظمة في تعزيز البصيرة والرؤية والتحفيز لدى هذه الإدارات من جهة ومن جهة ثانية في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في جودة الخدمة.

3. أن العلاقة المعنوية بين كلا المتغيرين (الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة) حققت نوعا من التوافق العالي بينهما في مواجهة التغيرات السريعة في مجال صناعة الاتصالات مما حقق لهم البقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.

(5-4) : التوصيات

1. إعداد برامج التعليم المستمر، وعدم الاقتصار على البرامج التدريبية، مع أهميتها البالغة، وتنويع وسائل التعليم. هذا فضلا عن إضافة أدوات جديدة إلى عملية التعليم المستمر من خلال الإفادة من شبكات الحاسوب الداخلية وغيرها، ومواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة. إذ تتطلب عملية التعليم المستمر إجراء تقييم مستمر للاحتياجات التدريبية والتعليمية، وبناء البرامج التدريبية وتطويرها بناء على نتائج التقييم ومن ثم إعادة التنفيذ وإعادة التقييم للنتائج.

2. تعزيز مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى هذه الشريحة من العاملين من خلال تنظيم وتوسيع تمكينهم ومشاركتهم في مجال اتخاذ القرارات عن طريق تنظيم البرامج التدريبية.

3. تعزيز ثقافة تشجيع المبادرة والإبداع لدى العاملين من قبل الإدارة العليا في الشركة بما يخدم عملية التغيير والاستجابة للتغيرات الخارجية.

4. بناء ثقافة منظمية داعمة للمعرفة في شركات الاتصالات في الأردن، ومدعومة بالتجهيزات اللازمة، وممارسة الأنشطة الضرورية التي تسهم في تبني نظام فاعلي لإدارة المعرفة.

5. إضافة اختبار الذكاء إلى إجراءات التوظيف المتبعة في شركات الاتصالات، مما يعزز من وجود المتميزين في شركات الاتصالات. بالإضافة إلى توفير الأسباب المساعدة على الحفاظ على المتميزين، وتحقيق ما أمكن من أهدافهم الشخصية التي لا تتعارض مع إمكانات شركات الاتصالات، وتحقيق العدالة فيما بينهم.

6. تعزيز المهارات والقدرات والمعارف المتخصصة لدى الإدارات العليا والوسطى في شركات مجتمع الدراسة.

7. تركيز الشركات على دور إدارة المعرفة وذلك من خلال استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال عمل هذه الشركات ومحاولة الحفاظ عليها وتنميتها لتحقيق أهدافها.

8. قيام الإدارات العليا في شركات الاتصالات في الأردن بالإشراف على برامج توجيهية خاصة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية.

9. اختارت الباحثة شركات الاتصالات في الأردن مجالا لدراستها الحالية للتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. ولحداثة مفهوم الذكاء الإستراتيجي فإنه يمكن أن يسعى الباحثون إلى دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات أردنية أخرى كالقطاع الصحي والمصرفي والقطاع الصناعي، والاستعانة بأنموذج الدراسة المقترح لتعميق الجوانب التطبيقية لها.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

ثانيا : المراجع الأجنبية

أولا : المراجع العربية

1. البشابشة، حسين و الحمد، سامر عبدالمجيد (2009). **أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية** ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن.

2. جواد، شوقي ناجي (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط1 ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية : دار الحامد للنشر والتوزيع .

3. حاتوغ، سوزي محمد علي (2006). **أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

4. حجازي، هيثم علي إبراهيم (2005). **قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية : دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة**

المعرفة ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.

5. حجازي، هيثم علي (2005). **إدارة المعرفة : مدخل نظري** ، ط1، بيروت: لبنان ، برجي بيروت .

6. داسي، وهيبة حسين (2007). **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية.

7. الدرادكة، مأمون و شيلي، طارق (2002). **الجودة في المنظمات الحديثة،** ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

8. الساعد، رشاد محمد و حريم ، حسين محمود (2004). دراسة بعنوان "علاقة إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة" (بحث ميداني على قطاع الصناعات) ، **دورية المجلة الأردنية** ، مجلد 8 ، عدد1 ، ص14 .

9. السقا، مسرة يوسف جميل (2009). **العلاقة بين العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية (دراسة حالة)** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

10. السلمي ، علي ،(1988). **الإدارة بالمعرفة**"،القاهرة ، دار قباء للطباعة و النشر .

11. السلطي، مأمون و إلياس، سهيل(1999). **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000** ، دمشق، دار الفكر المعاصر.

12. السكارنة، بلال خلف (2005). **استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الإتصالات في الأردن (2004–2005)**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،الأردن.

13. الصاوي ، ياسر (2007). **إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات** ، القاهرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع.

14. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). **الإدارة الرائدة**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

15. طاشكندي، زكية بنت ممدوح (2002). **إدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة.** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، أم القرى ، السعودية.

16. طلافحة، أحمد ضيف الله علي (2008). **أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الإتصالات الأردنية** ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت ، المفرق، الأردن.

17. العطوي، محمد(2010). **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة**،(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

18. العلي ، عبد الستار و قنديلجي ،عامر و آخرون(2005). **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط1، عمان ،الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

19. العلي ، عبد الستار و قنديلجي ، عامر و آخرون(2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط2، عمان ،الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

20. الغالبي ، طاهر محسن منصور و وإدريس ، وائل محمد صبحي (2009). **الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل**، ط2، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، دار وائل للنشر والتوزيع .

21. آل فيحان، إيثار عبد الهادي، (2007). تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة، دراسة تحليلية لآراء طلبة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

22. القاسم، "أحمد غسان" مثقال مصطفى(2008). **تأثير التزام المصارف العاملة في الأردن بمبادىء الفطنة المنظمية على أدائها المؤسسي** ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

23. القطارنة، زياد حمد(2006). **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة ، وأثرها على فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة حالة** ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك،الأردن.

24. قنديلجي، عامر إبراهيم و الجنابي، علاء الدين(2005). **نظم المعلومات الإدارية،** ط1،عمان: الأردن، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ص 37 .

25. قنديلجي ، عامر إبراهيم و الجنابي ، علاء الدين عبد القادر(2005). **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات،** ط1. عمان :الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

26. قنديلجي، عامر (2006). **مدخل إلى إدارة المعرفة.**

27. المدان، سامي عبدالله(2008). **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية (أورنج): دراسة حالة** ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان ، الأردن.

28. مرسي، نبيل محمد (2006). "تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة "، دورية المجلة المصرية ، المجلد 4 ، عدد 1 ، ص8 .

29. مسعداوي، يوسف (2007). " إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد5 ، عدد 35.

30. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح(2002). **نظم المعلومات الإدارية،** المكتبة العصرية للطباعة و التوزيع ، جامعة المنصورة.

31. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2006). **إدارة المعرفة : الممارسات و المفاهيم** ، ط1 ، عمان، الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ص (41–42) .

32. مناع، عبد الكريم قاسم محمد (2003). **التوجه الإستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الإتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات** ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن.

33. **المنجد في اللغة و الإعلام** ،(1992). دار المشرق ، بيروت ، ط 33.

34. موقع مؤسسة المناطق الحرة ، الاردن، 2006/3/13 ،

(On-Line)، available at 8/10/2010 11:10، AM sited on :

http://www.free-ones.gov.jo/km1/km%20folder/km%20aimes.html

35. موقع نظم المعلومات و إدارة المعرفة، علوم المكتبات و المعلومات، 30 ابريل 2007،

11:45 AM sited on: ، available at 8/10/2010 ،(On-Line)

http://youlem.wordpress.com/2007/04/30/4

36. موقع اليسير للمكتبات و تقنية المعلومات ، مارس/ 2008 ،

11:30 AM sited on:، available at 8/10/2010 ،(On-Line)

http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=12962

37. نجم، نجم عبود (2005). **إدارة المعرفة : المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات** ، ط1 ، عمان ، الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .

38. هاشم ، نهلة (2002). " إدارة المعرفة و دورها في دعم المهارات التنموية" ، دورية مستقبل التربية العربية ، مجلد8 ، عدد 26 ، ص 14 .

39. ياسين ، سعد (2000). " المعلوماتية و إدارة المعرفة : رؤيا إستراتيجية عربية" ، دورية مستقبل العرب ، مجموعة 14 ، عدد 260.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Alter، Steven (2001). ***Information system***، 4th ed. ، Prentice Hall Upper Saddle River ،(New Jersey).

2. Anderson، K.K. (2009). ***Organizational capabilities as predictors of effective knowledge management : an empirical examination*** ، (Unpublished doctoral dissertation)، Nova Southeastern University.

3. Avolio، B.J. & Waldman، D.A. & Yammarino، F.J. (1991). Leading in the 1990s : the four is of transformational leadership ، ***Journal of European Industial Traning*** ، (15) ، Pp9-Pp16.

4. Barney، J.& Fuerst، W. & Mata، F. (1995). Information technology and sustained competitive advantage : a resource based analysis، mis quarterly (19)، No. (4). 21/10/2003 ، (On-Line)، available at 21/10/2010 sited on:

   www.rogerdesign-group.com

5. Bertles، T.، (1999). ***Knowledge management Forum، What is KM?.***

6. Bewaji، Tolulope (2009). ***Resources : The effect of top management team characteristics and outside influences on the knowledge management of small entrepreneurial firms***، (Unpublished doctoral dissertation)، The Temple University Graduate Board.

7. Capshaw، S. & Frappaolo، C. (1999). Knowledge management software : Capuring the essence of knowledge – How and innovation ، ***The Information Management Journal*** ، July ، Pp16-Pp25.

8. Certo، Samuel C.، Peter، Paul J.، & Otten، Smeyer Edward (1995). ***The strategic management process*** ، 3rd ed.، Prentice-USA، Austen Press، Irwin Inc .

9. Coakes، Elayne (2003). ***Knowledge management current issues and challenges***، U.S.A. ،Idea Group Publishing .

10. Cortada، J.W. & Hargraves، T.S. (1999). ***Info the networked age***. NewYork: Oxford، P 27.

11. Coyne، K.P. (1986). Sustainable competitive advantage : what it is ، what is not ، ***Business Horizon*** ،Vol. 29 ، p 54.

12. Cummings، T.G. & Worley، C.G. (2005). ***Organization development and change*** ، Thomson ، Australia .

13. Davenport، Thomas H. & Prusak، Laurence (2000). ***Working knowledge : How organizations manage What they know*** ، Boston، Harvard Business School Press.

14. Deci، E.L. & Flaste، k.،(1995). ***Why we do what we do : understanding self-motivation*** ، New York ، Putnam ، P 45.

15. Deng، H. ، safra، N. & Nyström، J. (2009). ***Using the framework for strategic sustainable development to complement existing leadership training approaches*** ، (Unpublished master thesis)، Blekinge Institute of Technology ، Karlskrona ، Sweden.

16. DeSpirt ، Debbie (2008). ***How to make a vision board*** ، 8/Jan/2008 ، (On-Line) ، available at 2/1/2011sited on:

http://www.suite101.com/content/how-to-make-a-vision-board-a40591

17. Dubrin، A.J. (2005). ***Leadership : research findings، practice and skills*** ، U.S.A. ،Houghton Mifflin Co.

18. Earl، m.J. (1998). ***Information management*** ، New York ، U.S.A. ، Oxford University press.

19. Evans، James R. (1993). ***Applied production and operations management***، 4th ed.، West Pub Co.

20. Fearnley، P. & Horder، M. (1997). ***What is knowledge management ? knowledge management in the oil and gas industry*** ، London Conference Proceedings Notes ، London ، U.K.

21. Finkelstein، Sydney & Jackson، Eric M. (2005). Immunity from implosion: Building smart leadership ، ***IVEY Business Journal*** ; Vol. 70 ، Issue 1 ، Pp1-Pp7.

22. Fuller، T. and Loogma، K. (2005)، ***Sociological view on foresight: the potential use of the social constructivist approaches in foresight*** ، WG0 of COST A22، manuscript ، pp 1.

23. Gartner Group (1998). ***Information strategy*** ، 3(9) ، 21 century vision.

24. Hamal، Gary & Heene، Aime، (1994). ***Competence based competition***، John Wiley & Sons، 113.

25. Hamel، gray & Prahalad، C.K. (1989). Strategic intent ، ***Harvard business review*** 67 ،may-june، pp63.

26. Henderson، Bruce (1983). The antonomy of competition ، **Journal of marketing** ،Vol. 47 ، Pp 7-11.

27. Keller، E. & Berry، J. (2003). ***The Influentials***. New York: The Free Press.

28. Krajewski، L.I. & Ritzman، L.P. (1996). ***Operations management : strategy and analysis***، 4th ed.، Addison-Wesley co.، Inc.، U.S.A.

29. Krantz، Michael (1998). ***AOL: You've got netscape*** ، Time ، Pp60.

30. Laudon، K.C. & Laudon، J.P. (2001). Management Information System، Prentice hall ، New Jerssy ، Pp367-Pp377.

31. Liang، T.Y. (2004). ***Intelligence strategy: The integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations*** ، Human System Management ; Vol. 23 ، Issue 4 ، Pp203-Pp211 . cited on 24 May 2006 ، Available : EBSCO host.html.

32. Maccoby، Michael (2001). ***Successful leaders employ strategic intelligence***. Pp 58-60.

33. Marquardt، M.J. (2002). Building the learning organization : Mastering the 5 elements for corporate learning ، Davis-Black Publishing Company ، U.S.A.

34. McCrimmon، Mitch (2008). ***The essence of leadership vision*** ، 31/Jan/2008 ، (On-Line) ، available at 2/1/2011 sited on: http://www.suite101.com/content/vision-and-leadership-a43261

35. McElory، M.W. (2003). ***New K.M.***، Butterworth Heinemann، Amsterdam، Pp29.

36. Mckieran، Peter (1997). ***Strategy past، strategy futures***، Long rang Planning، 30(5)، Pp793.

37. McShane، Steve & VonGlinow، Mary Ann. (2005). Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution (3rd ed.) New York. McGraw-Hill. Chapter 14: Leadership in Organizational Settings. Published on August 19، 2005 from the University of Phoenix Online Library، (On-Line)، available at 25/10/2010 sited On:

http://www.suite101.com/content/effective-leadership-through-organizational-chan-a150369#ixzz16bYJMIZf

38. Miles، J. and Keenan، M. (Eds) (2002). ***Country Specific Practical Guides to Regional Foresight***، CORDIS، FOR-LEARN Project، Pp. 3 ، (On-Line) ، available at 2/1/2011 sited On: www.cordis.lu/forresight/cgrf.htm

39. Mintzberg، M. & Quinn، J.B. (1996). ***The Strategy process: concepts، context، cases***، U.S.A.، Prentice-Hall International، Inc.

40. Mockler، R.J. (2001). Strategic intelligence systems: competitive intelligence systems to support strategic management decision making، ***SAM Advanced Management Journal.*** Vol. 41، Pp 4.

41. Montgomery، D.B. & Weinberg، Charles B. (1998). Toward strategic intelligence systems. ***Marketing Management***; Winter 1998; 6 (4)، Academic Research Library ، Pp 44.

42. Murray، P. (2002). Knowledge management as a sustained competitive advantage ، ***IVEY Business Journal***. Vol.66 ، Issue 4 ، Pp71-Pp76.

43. Narayanan، V.K. (2001). ***Managing technology and innovation for competitive advantage*** ، New jersey، USA.

44. Newman، B.، & Conrad، K.W. (1999). ***The Knowledge management Theory Papers.***

45. Nonaka، I. & Takeuchi، H. (1995). ***The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*** ، New York ، USA. ، Oxfored University Press.

46. Parasuraman، A. ، Zeithamal، V. & Berry، L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research، ***Journal of marketing***، 2(4)، Pp111-Pp124.

47. Pauison، Marcy (2008). Creating a clear leadership vision ، 11/Dec./2008 ، (On-Line) ، available at 2/Jan/2011 sited on: http://www.suite101.com/content/creating-a-clear-leadership-vision-a83720

48. Pites، r. & Lei، (1996). ***Strategic management : building and sustaining competitive advantage***،USA: West Publishing Co.

49. Polanyi، M.، (1966). ***The tacit dimension***، Rout ledge and Kegan Paul: London، UK.

50. Porter، ME. (1996). ***Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors***، New York ، Free press.
51. Prahalad، C.M. & Hamel، C. (1990). The core competence of the corporation ، ***Havard business review*** ، may-june.
52. Service، R.W. (2006). The development of strategic intelligrnce: A managerial perspective. ***International Journal of Management***، Vol. 23 ، No.1 ، Pp. 61-77.
53. Service، B. & Arnott، D. (2004). ***LQ the leadership quotient 12 dimensions for measuring and improving leadership.*** New York ، U.S.A.
54. Silva، J. ، Tadashi، O. & Kikuo N. (2005). Looking through and beyond TQM horizon، ***The TQM magazine***. Vol. 17 ، Pp 67-68 .
55. Sivan ،Y.Y، (2001). ***Nine keys to acknowledge infrastructure : A proposed analytic framework for organizational knowledge management*** ، center For Information Policy research، Harvard University .
56. Skyrme، D.J. (2001). ***Capitalizing on knowledge***، Butterworth Heinemann، Oxford، Pp5-Pp6.
57. Slack، Nigel ، Chambers، S. ، Harland، C. ، Harrison، A. & Johanston، R.، (1998). ***Operations management***، 2nd ed.، Pitman Pub، London.
58. Steers r. & Porter L.W. (1975). ***Motivation and work behavior*** ، McGraw Hill ، New York ، U.S.A.
59. Tari، J.J. (2005). Components of successful total quality management، University of Alicante، Spain، ***The TQM magazine***. 17 ، Pp182-pp183.
60. Taylor ، A. (2002). ***Schrempp shifts gears*** ، Fortune ، Pp98.
61. Thomas، K.W.(2000). ***Intrinsic motivation at work : building energy and commitment*** ، San Francisco ، Berrett-koehler .
62. Turban، E. & etal (2002). Information technology for management، John Wiley & Sons، Inc. New York، Pp 394-396.
63. Wheatley، M.J. (2001). Innovation means relying on everyone's creativity . ***Leader to Leader***، Spring، Pp1-7.

64. Wiig، K.M. (1993). ***Knowledge Management foundations: Thinking about thinking / How people and organizations create، represent and use knowledge***، U.S.A.

Schema Press.

65. Wiig، K.M. (1994). ***Knowledge management : the central management focus for intelligent acting organization*** ، Schema Press ، U.S.A.

66. WWilliam، J.K. (1994). *Strategic information systems revisited : as study in sustainability and performance* ، 30/6/2004 ، (on-line)، available at 21/10/2010 sited on : www.ebscoht.com

67. Woods، R. (2003). Inspirational leadership model ، ***International Leadership Studies Conference .***

68. Yearout، S.، Miles، G. & Koonce، R.H. (2001). ***Growing Leaders***، (4th ed.) ، Schema Press ، U.S.A.

69. Zhou، H. & Uhlaner، L. (2009). Knowledge management as a strategic tool to foster innovation of SMEs . ***ERIM report series research in management*** ، Vol. 25 ، Pp 1-36 .

قائمة الملاحق

أولا : قائمة بأسماء المحكمين

ثانيا : أداة الدراسة الاستبانة

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل \ الجامعة
1	أ. د. شوقي ناجي جواد	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2	أ. د. محمد عبدالعال النعيمي	أستاذ	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط
3	أ. د. مزهر شعبان العاني	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
4	أ. د. نجم العزاوي	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. ليث الربيعي	أستاذ مشارك	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
6	د. محمد الكساسبة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
7	د. يونس مقدادي	أستاذ مشارك	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
8	د. رولا الضامن	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
9	د. هيثم الزعبي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

تم ترتيب الأسماء بحسب الرتبة العلمية وحروف الهجاء.

ملحق (2)

أداة الدراسة

السادة الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تسعى الباحثة إلى دراسة " أثر الذكاء الإستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن " إذ تشكل الدراسة جزءا من الرسالة التي ستقدم كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة لأعمال من كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط.

وللثقة الكبيرة والاعتقاد الأكيد بأهمية رأيكم والقيمة العالية لإجاباتكم – خاصة وأنتم تمثلون المستويات العليا في إدارة تلك الشركات – ترجو الباحثة أن تتكرموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة ، مؤكدة لكم أن المعلومات المقدمة من قبلكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع خالص التقدير

الباحثة

شذى سليمان أبومحفوظ

الخصائص الديمغرافية

1. العمر

- ○ أقل من 30 سنة ○ من 31 – 40 سنة
- ○ من 41 – 50 سنة ○ أكثر من 51 سنة

2. الجنس

- ○ ذكر ○ أنثى

3. المؤهل العلمي

- ○ دبلوم كلية مجتمع ○ دبلوم عال
- ○ بكالوريس ○ ماجستير
- ○ دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في هذه الشركة

- ○ 5 سنوات فأقل ○ من 6 – 10 سنوات
- ○ من 11 – 15 سنة ○ من 16 – 20 سنة
- ○ أكثر من 21 سنة

5. عدد سنوات الخبرة

- ○ 5 سنوات فأقل ○ من 6 – 10 سنوات
- ○ من 11 – 15 سنة ○ من 16 – 20 سنة
- ○ أكثر من 21 سنة

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أبعاد الذكاء الإستراتيجي					
		بدائل الإجابة				
	البصيرة					
1	تتخذ الشركة القرارات الإستراتيجية في الأوقات المناسبة					
2	تقوم الشركة بقبول الأفكار البديلة					
3	تستفيد الشركة من المتغيرات الإقتصادية والتي تصب في مصلحتها					
4	تسعى الشركة إلى تشخيص حالات عدم التأكد النظر إليها بعقلانية لتسهل اتخاذ القرار					
5	تتبنى الشركة نماذج إدارية تساعدها في سرعة الإستجابة إتجاه المواقف المختلفة					
6	تشخص الشركة الفرص وتحددها بشكل مستمر					
7	تولد الشركة مسارات مستقبلية بديلة مبنية على المعلومات من البيئة الخارجية					
	الرؤية					
8	تسعى الشركة نحو تحقيق الهدف الأساسي لوجودها في ضوء رؤيتها					
9	النمو المستمر والثبات يعتبر من أولويات الشركة على المدى البعيد					
10	تنظر الشركة للتغيير كعملية هامة ومنشطة					
11	تدعم الشركة ثقافة الاستجابة السريعة للمواقف المختلفة					
12	يتمتع فريق الإدارة العليا في الشركة بالمهارات والقدرات والمعارف المتخصصة					
13	تشجع الشركة فريقها الإداري على السعي نحو الحصول على مؤهلات علمية أعلى					

ت	الفقرة	لا أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	التحفيز					
14	يسعى المدير إلى جعل كل وظيفة أكثر إثارة وتحديا					
15	يقوم المدير بتنمية نوعية العلاقة لمجموعات العمل غير الرسمي					
16	يعطي المدير قدرا كبيرا من الانتباه إلى طبيعة عمل كل موظف					
17	يذكر المدير الموظفين بأن وظائفهم تعتمد على قدرة الشركة في المنافسة وبشكل فعال					
18	يمنح المدير مكافأت وحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على العمل					
19	يثير المدير روح الحماس لدى العاملين في العمل					
20	يستثمر المدير نجاح الشركة كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجاز					
21	يهتم المدير بتحفيز العاملين بصورة مستمرة لتحقيق رؤية الشركة المشتركة					
22	تحرص إدارة الشركة على العمل كفريق واحد					
	أبعاد إدارة المعرفة					
	اكتساب المعرفة					
23	تلاحظ الإدارة الاحتياجات المعرفية للمنظمة وتعمل على توفيرها					
24	تخزن الشركة الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها في قواعد بيانات					
25	توفر المنظمة بيانات تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم					
26	تكتسب المنظمة المعرفة من خلال الاستشاريين الخارجيين					
27	تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة					
28	تستقطب الشركة المتميزين للعمل لديها					

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
29	تطور الشركة أنظمة إدارية وتقنية لمراكمة الخبرات لصالحها					
	تقاسم ونقل المعرفة					
30	يتداول العاملون في المستوى الإداري الواحد المعرفة ومن مصادر مختلفة					
31	يتداول العاملون في المستويات الإدارية المختلفة المعرفة الواردة من مصادر مختلفة					
32	للمنظمة طرق لنشر المعرفة على العاملين فيها					
33	توفر المنظمة المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين					
34	لدى المنظمة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين					
35	تتدفق المعلومات في الشركة وتجري بسلاسة عبر الحدود الوظيفية					
36	تدعم ثقافة الشركة تبادل المعلومات بين الموظفين والتشارك فيها					
	إستخدام المعرفة					
37	تعقد المنظمة دورات تدريبية للعاملين حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة					
38	تعمل المنظمة على تحويل البيانات إلى معلومات بهدف دعم القرارات الخاصة بأهدافها					
39	يدرك العاملون في المنظمة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية					
40	يتوفر لدى المسؤولين في المنظمة رؤية واضحة نحو إستراتيجيات إدارة المعرفة					
41	يدرك المديرون أن للمنظمة رصيدا معرفياغير مستثمر					

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أبعاد الميزة التنافسية						
		بدائل الإجابة				
جودة الخدمة						
42	تقدم الشركة خدماتها بأسعار منافسة					
43	تكيف الشركة أسعار خدماتها وفقا للعرض والطلب عليها					
44	تقدم الشركة عروضا تشجيعية على أسعار خدماتها					
45	تسعى الشركة نحو تقديم خدمات جديدة					
46	تقوم الشركة بتقييم جودة خدماتها وتطويرها بإستمرار لتحسين وضعها التنافسي في السوق					
47	تعمل الشركة على تقديم منتجات أو خدمات تتضمن مزايا إضافية جديدة					
48	تبادر الشركة إلى تقديم خدمات جديدة قبل منافسيها					
49	تعمل الشركة على تنشيط أعمال البحث والتطوير لتقديم خدمات تتلائم وإحتياجات الزبائن					